

**BUKTI KORESPONDENSI ARTIKEL JURNAL NASIONAL TERAKREDITASI
(SINTA 3)**

Judul Artikel : Membangkitkan Komitmen Afektif: Peran Kepemimpinan Transformasional,
Otonomi Pekerjaan, dan Kesejahteraan Psikologis

Jurnal : Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Volume 10
No 1 (2024)

Penulis : Sherly Rosalina Tanoto, Valenciennes Stephina Charista

No.	Perihal	Tanggal
1	Bukti konfirmasi menanyakan informasi lebih lanjut – karena tidak mendapatkan email notifikasi dari OJS pada saat submit	29 Desember 2023
2	Bukti konfirmasi submission	6 Januari 2024
3	Bukti konfirmasi review pertama	27 Maret 2024
4	Bukti konfirmasi submit revisi pertama, respon kepada reviewer, dan artikel yang di-resubmit	1 April 2024
5	Bukti konfirmasi artikel telah di-layout	2 April 2024
6	Bukti konfirmasi letter of acceptance & kwitansi	3 April 2024

**1. Bukti konfirmasi menanyakan informasi lebih lanjut
(29 Desember 2023)**

9/1/24, 7:03 PM

Petra Christian University Mail - Pertanyaan mengenai informasi lebih lanjut terkait artikel yang telah disubmit



Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>

Pertanyaan mengenai informasi lebih lanjut terkait artikel yang telah disubmit

1 message

Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>
To: redaksijimfe@unpak.ac.id

Fri, Dec 29, 2023 at 9:03 AM

Yth. Tim Redaksi Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi (JIMFE),

Kiranya tim redaksi dalam keadaan baik.

Perkenalkan nama saya Sherly Rosalina Tanoto, dan saya adalah salah satu penulis artikel berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan dan Kesejahteraan Psikologis" yang telah saya submit ke JIMFE pada **12 Oktober 2023**.

Sejak saat itu, saya belum menerima pemberitahuan lebih lanjut mengenai status artikel saya. Saya sangat tertarik untuk mengetahui apakah artikel saya sedang dalam proses evaluasi, dan apakah ada tanggapan atau saran yang perlu saya pertimbangkan.

Bila saya lihat hari ini di website JIMFE, statusnya masih "*awaiting assignment*". Apakah tim redaksi dapat memberikan informasi mengenai status artikel saya dan, jika memungkinkan, memberikan petunjuk mengenai langkah-langkah selanjutnya yang perlu saya ambil?

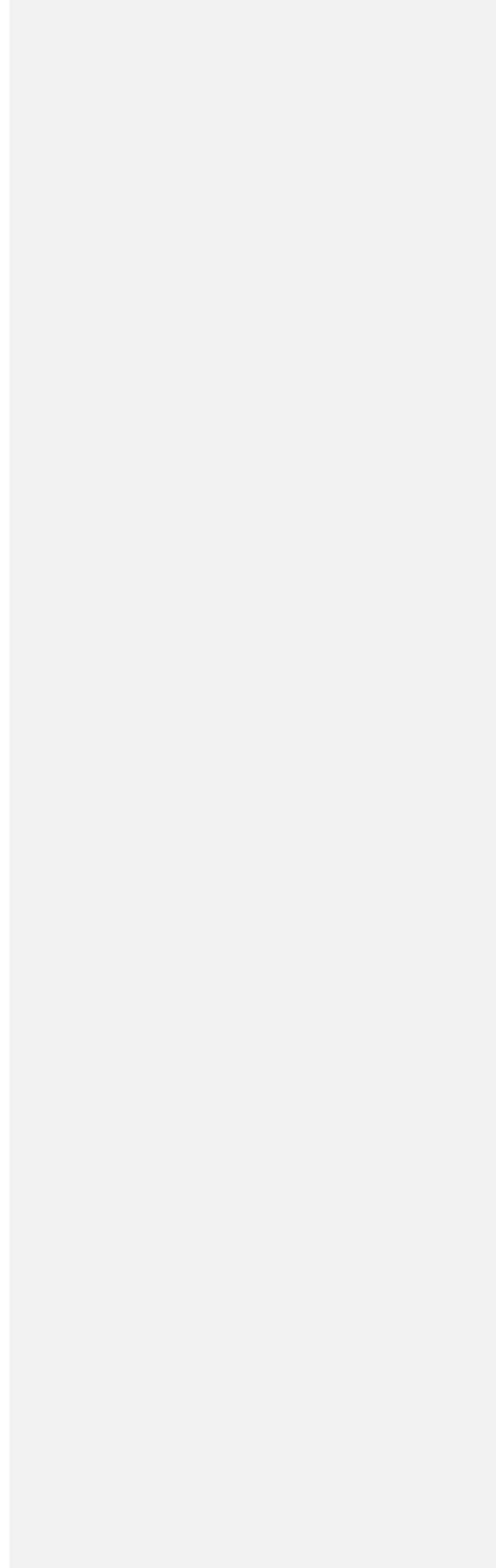
Saya sangat menghargai waktu dan upaya yang telah diberikan oleh tim redaksi, dan saya yakin umpan balik tim redaksi akan sangat membantu saya dalam memperbaiki atau menyempurnakan artikel ini.

Atas perhatian dan bantuan tim redaksi, saya mengucapkan terima kasih.

Saya sangat berharap artikel saya dapat dipublikasikan di JIMFE.

--
Hormat saya,
Sherly Rosalina Tanoto

2. Bukti konfirmasi submission (6 Januari 2024)



9/1/24, 6:49 PM

Petra Christian University Mail - JIMFE SUBMISSION CONFIRMATION



Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>

JIMFE SUBMISSION CONFIRMATION

15 messages

JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>
To: sherlytanoto@petra.ac.id

Sat, Jan 6, 2024 at 11:22 AM

Yth. Author JIMFE

Kami ingin mengkonfirmasi apakah artikel yang Bapak/Ibu kirimkan dengan judul **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF MELALUI OTONOMI PEKERJAAN DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS** belum dan tidak sedang dikirimkan atau diterbitkan pada jurnal lain?

Kami mohon dapat mengonfirmasi dengan membalas email ini serta mengirimkan nomor narahubung yang dapat kami hubungi.

Terima kasih.

--
Redaksi JIMFE

Sekretariat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
PO. BOX. 452 Telp. (0251) 8314918 (Hunting)
Website: <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe>
E-mail: redaksijimfe@unpak.ac.id

Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>
To: JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>

Sat, Jan 6, 2024 at 11:26 AM

Yth. Redaksi JIMFE,

Terima kasih atas pertanyaan yang disampaikan.

Artikel tersebut belum dan tidak sedang dikirimkan atau diterbitkan pada jurnal lain.

Adapun nomor narahubung kami adalah **0812 3630 3036 a.n. Sherly Tanoto** (whatsapp/telepon).

Kami berharap artikel kami dapat diproses atau diterbitkan di JIMFE.

Semoga tim redaksi berkenan.

Atas perhatian tim redaksi, kami mengucapkan terima kasih banyak.

[Quoted text hidden]

--
Blessings,
Sherly Rosalina Tanoto

JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>
To: Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>

Sat, Jan 6, 2024 at 11:30 AM

Baik akan kami teruskan ke reviewer.

[Quoted text hidden]
[Quoted text hidden]
[Quoted text hidden]

Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>
To: JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>

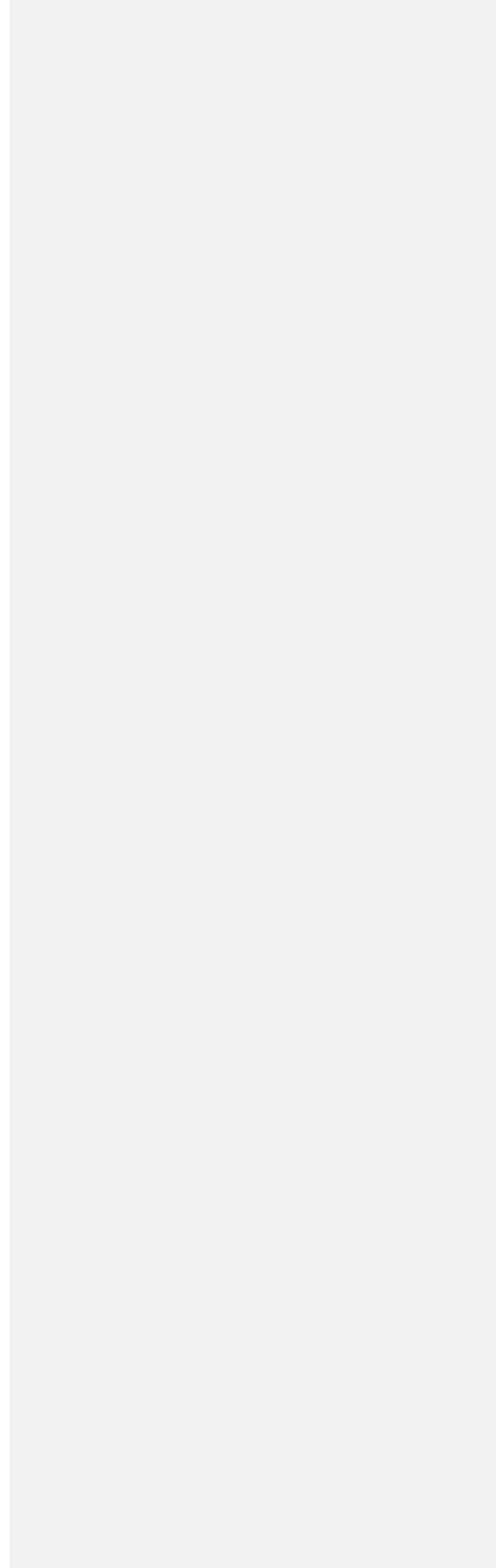
Sat, Jan 6, 2024 at 11:38 AM

Yth. Redaksi JIMFE,

Terima kasih atas informasi yang disampaikan.

Blessings,
Sherly Rosalina Tanoto
[Quoted text hidden]

3. Bukti konfirmasi review pertama (27 Maret 2024)



JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>
To: Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>

Wed, Mar 27, 2024 at 7:51 PM

Yth. Author JIMFE

Berikut hasil review editor internal untuk artikel yang Bapak/Ibu submit. Silakan disesuaikan dengan hasil review tersebut. Kami tunggu hasil revisi sebelum tanggal 5 April 2024. Bapak/Ibu juga dapat melakukan uji plagiasi sendiri dan hasil plagiasi disesuaikan di bawah 20%.

Terima kasih.

[Quoted text hidden]

2 attachments

 **7 JIMFE 1 Reviewer 1.docx**
128K

 **7 JIMFE 1 Reviewer 2.docx**
145K

Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>
To: JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>

Thu, Mar 28, 2024 at 8:00 AM

Yth. Redaksi JIMFE,

Terima kasih atas pemberitahuan mengenai hasil review internal untuk artikel yang kami submit. Kami sangat menghargai waktu dan usaha yang telah diberikan untuk meninjau materi kami.

Kami dengan hormat akan melakukan revisi sesuai dengan saran-saran yang telah diberikan. Revisi akan kami kirimkan sebelum tanggal 5 April 2024.

Selain itu, kami akan memastikan bahwa tingkat kemiripan dengan sumber lain (plagiarisme) tetap di bawah 20%, sesuai dengan pedoman yang ditetapkan.

Terima kasih sekali lagi atas kesempatan ini. Kami berharap untuk dapat berkontribusi dalam JIMFE dengan artikel yang telah diperbaiki.

[Quoted text hidden]

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF MELALUI OTONOMI PEKERJAAN DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS

7

Commented [A1]: Mohon untuk judul tidak menggunakan istilah pengaruh supaya judul dapat menjadi lebih "eye catching".

Riwayat Artikel:

Diterima:

Direvisi:

Disetujui:

Klasifikasi JEL:

Kata kunci:

kepemimpinan transformasional; komitmen afektif; otonomi pekerjaan; kesejahteraan psikologis

Keywords:

transformational leadership; affective commitment; job autonomy; psychological well being

Cara mensitasi:



ABSTRAK

Komitmen afektif adalah komitmen organisasi yang paling penting karena berkontribusi pada tingkat keterlibatan karyawan. Bank swasta menghadapi tantangan untuk meningkatkan komitmen afektif karyawannya. Namun, studi sebelumnya tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dengan menambahkan dua variabel mediasi yaitu otonomi kerja dan kesejahteraan psikologis. Kedua variabel ini tidak pernah diperkenalkan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan 203 responden dari berbagai bank swasta di Jawa. Analisis data menggunakan Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi komitmen afektif, kepemimpinan transformasional memengaruhi otonomi kerja dan komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, otonomi pekerjaan tidak memengaruhi komitmen afektif secara langsung atau sebagai mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis terhadap komitmen afektif pegawai bank swasta.

Commented [A3]: Penyusunan abstrak mohon disesuaikan dengan author guideline

Commented [A2]: Lima kata kunci yang spesifik

Commented [A4]: Implikasi hasil penelitian kurang nyata

ABSTRACT

Affective commitment is the most crucial organizational commitment as it contributes to employee engagement. Private banks have faced challenges to improve their employee's affective commitment. However, past studies on the link between transformational leadership and affective commitment show different results. This research examines transformational leadership's effect on affective commitment by adding two mediating variables: job autonomy and psychological well-being. These two variables have never been introduced within the relationship between transformational leadership and affective commitment. This study was quantitative, with 203 respondents from various private banks in Java. The data was analyzed by using Partial Least Square. The results showed that transformational leadership directly affected affective commitment, job autonomy, and affective commitment through psychological well-being or as a mediating variable. In contrast, job autonomy did not affect affective commitment directly or as a mediation. It is hoped that the research results could provide theoretical and practical benefits toward affective commitment among private bank employees.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis menjadi sangat kompetitif mengikuti perkembangan zaman yang semakin maju, khususnya pada era digitalisasi ini. Sumber daya manusia pun menjadi komponen yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, bisnis dapat berjalan dengan baik tidak lepas dari peran manusia di dalamnya. Menurut Naegele dan Walker (2011) serta Kooji dan Boon (2018) praktik manajemen sumber daya manusia muncul sebagai masalah yang penting terkait orang

yang memengaruhi operasi dan fungsi organisasi. Termasuk hasil yang terkait tidak hanya dengan organisasi akan tetapi juga mencangkup orang-orang di dalam organisasi (Mostafa et al., 2019; Chinyamurindi et al., 2021).

Pada lingkungan bisnis saat ini para praktisi sumber daya manusia telah mengalihkan fokus mereka pada jenis komitmen yang mengarah pada keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Mereka meyakini bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi memberikan banyak manfaat dalam organisasi (Afshari, et al., 2020). Berdasarkan hasil Deloitte Global Millennial Survey (2021), 53% dan 36% generasi Z dan milenial berencana berhenti dari tempat kerja mereka dalam kurun waktu dua tahun, dan hanya 21% dan 34% saja yang berencana menetap pada perusahaannya saat ini sampai lebih dari 5 tahun. Dibandingkan dengan tahun 2020, data menunjukkan loyalitas generasi milenial yang berencana berhenti dari tempat kerja dalam rentang waktu 2 tahun yakni tercatat 31%. Berdasarkan perbandingan survei tersebut, terbukti bahwa loyalitas menurun pada tahun 2021. Selain itu, hal yang sama juga dilaporkan menurut Gallup (2019) ditemukan bahwa hanya 29% generasi milenial yang terlibat di tempat kerja, 16% lainnya secara aktif melepaskan diri dan 55% tidak terlibat, artinya hanya sekitar tiga dari sepuluh yang terhubung secara emosional dan perilaku dengan pekerjaan dan perusahaannya. Hal ini menjadi indikasi bahwasanya komitmen organisasi terutama komitmen afektif di berbagai negara masih rendah dengan data tingkat loyalitas yang menurun dan hanya sedikit karyawan yang mau terlibat di perusahaan.

Komitmen afektif mencerminkan kesiapan karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi dan bekerja demi kepentingan organisasi (Fazio et al., 2017). Sulit bagi karyawan untuk tetap bertahan apabila di dalam perusahaan di tempat karyawan bekerja memiliki komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang rendah, karena hal ini juga akan menurunkan kinerja perusahaan (Jayasingam et al., 2016; Sungu et al., 2019). Karyawan akhirnya dihadapkan dengan pilihan alternatif yakni mencari pekerjaan lain yang lebih menjanjikan dan sesuai dengan apa yang diharapkannya. Komitmen organisasi yang rendah ini tentunya bisa mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, khususnya untuk para karyawan yang sudah memiliki kualifikasi yang bagus akan tetapi memilih untuk keluar dari perusahaan.

Komitmen afektif merupakan salah satu komitmen terpenting pada komitmen organisasional. Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional yang dibentuk oleh karyawan terhadap organisasinya untuk mengakui dan terlibat di dalam organisasi (Kaur et al., 2020). Komitmen afektif dinilai merupakan esensi terkuat dan penting dengan hasil pekerjaan dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Uraon & Gupta, 2020). Karyawan yang berkomitmen secara afektif mempunyai rasa memiliki, percaya pada gagasan dan keberhasilan organisasi, menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dan komitmen untuk bekerja demi keberhasilan organisasi. Terdapat penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih berkorelasi signifikan terkait hasil kerja seperti kinerja, ketidakhadiran, perilaku kewarganegaraan organisasi dan turnover daripada komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Sharma & Dhar, 2016). Komitmen afektif berkembang ketika karyawan terlibat, mengakui relevansi nilai dan memperoleh identitasnya dari asosiasi dengan organisasi tersebut. Karyawan cenderung berkomitmen afektif jika karyawan merasa organisasi memperlakukan secara adil, hormat dan mendukung (Jalilvand & Nasrolahi Vosta, 2015).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam suatu komitmen organisasi adalah peran seorang pemimpin di sebuah perusahaan. Menurut Baksi Maiti et al. (2020), pemimpin terbukti memengaruhi komitmen pada organisasi (Abasilim et al, 2019; Baksi Maiti et al., 2020). Perusahaan tentunya memiliki tujuan yang akan dicapai, agar bisa sukses dalam

mencapai tujuan tersebut tak lepas dari keputusan dan peranan dari seorang pemimpin perusahaan. Menurut Yoon (2016), perilaku kepemimpinan mampu menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Sebuah perusahaan membutuhkan pemimpin yang bisa membawa perusahaan ke arah yang lebih baik, dan hal ini bisa dilihat dari gaya kepemimpinan. Komitmen organisasi karyawan dapat ditingkatkan jika diikuti dengan gaya kepemimpinan yang tepat (Baksi Maiti et al., 2020). Gaya kepemimpinan sendiri bermacam-macam jenisnya dan tentunya setiap jenis gaya kepemimpinan memiliki ciri khasnya masing-masing, akan tetapi untuk penelitian ini akan berfokus pada salah satu gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional telah terbukti mendorong karyawan untuk mencari pendekatan baru terhadap suatu tantangan dan membuat karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Pemimpin dengan gaya transformasional tersebut membangun lingkungan di mana para karyawan lebih mungkin untuk berkomitmen kepada organisasi mereka (Yoon, 2016).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu menginspirasi karyawan mereka untuk dapat bekerja lebih tinggi lagi dari yang diharapkan berdasarkan dengan kompetensi mereka, sehingga para karyawan mampu membagikan visi pribadi mereka ke dalam perusahaan (Yoon, 2016). Pemimpin dengan gaya transformasional sangat memperhatikan hubungan dengan karyawannya dimana pemimpin memacu para karyawannya untuk berkembang menjadi pribadi yang lebih baik melampaui kepentingan diri mereka sendiri, untuk bekerja demi kebaikan bersama bagi organisasi (Jain & Duggal, 2018). Untuk mencapai tujuan perusahaan tidak hanya pemimpin saja yang harus bergerak, akan tetapi seluruh orang yang terlibat didalam organisasi juga ikut andil untuk bersama-sama mencapai tujuan tersebut termasuk karyawan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, komitmen organisasi perlu didukung dengan gaya kepemimpinan yang sesuai yakni kepemimpinan transformasional agar para karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Jain & Duggal, 2018).

Selain kepemimpinan transformasional, terdapat faktor otonomi pekerjaan yang memengaruhi komitmen. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jain dan Duggal (2018), otonomi pekerjaan terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Otonomi pekerjaan memiliki arti yakni sejauh mana sebuah pekerjaan tersebut memberikan kebebasan, kemandirian serta kebijaksanaan yang substansial kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan mereka dan menentukan setiap prosedur yang nantinya digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Otonomi pekerjaan terbukti merupakan konsep yang penting guna meningkatkan motivasi karyawan sehingga akhirnya akan berimbas pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan (Peng et al., 2010). Maka dari itu, perlu adanya otonomi pekerjaan sebagai mediasi dikarenakan dengan mediasi tersebut mampu mendorong dan meningkatkan komitmen dan seorang pemimpin dengan gaya transformasional cenderung memberikan otonomi yang lebih luas, karena pemimpin seringkali membantu para karyawan untuk berkembang menjadi pribadi yang inovatif ketika memecahkan masalah sehingga meningkatkan rasa kendali karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan (Jain & Duggal, 2018).

Terdapat faktor lain yang berperan penting untuk memengaruhi komitmen organisasi khususnya pada komitmen afektif yaitu kesejahteraan psikologis. Kesejahteraan psikologis menggambarkan keadaan mental yang positif dengan tingkat kebahagiaan dan kepuasan yang tinggi (Mahipalan, 2019). Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan dapat menghasilkan perasaan sejahtera yang positif dan karyawan merasa berenergi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jain et al. (2019), kesejahteraan psikologis telah terbukti

menjadi variabel mediasi di antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi khususnya komitmen afektif. Perilaku positif pemimpin telah memberikan kontribusi yang signifikan secara statistik terhadap kesejahteraan karyawan dan akan meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang berkomitmen secara afektif yang tinggi menunjukkan loyalitas dan keinginan kuat untuk tetap bersama organisasi (Sharma & Dhar, 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas, studi ini hendak melakukan penelitian pada karyawan yang bekerja di bank swasta sebagai objek penelitian. Penelitian ini akan berfokus pada bank swasta karena bank swasta memiliki kontribusi yang besar terhadap suatu negara ditinjau dari segi perekonomian. Di sisi lain, sektor perbankan dinilai memiliki komitmen organisasi yang rendah. Career Business Leader Mercer Indonesia, Astrid Suryapranata mengungkapkan bahwa sektor industri yang berkaitan dengan *hightech*, *financial service*, dan *consumer goods* juga mengalami *turnover* yang tinggi (Kristianti & Rostiana, 2020). Berdasarkan data laporan keberlanjutan Bank Central Asia (2020) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover* karyawan termasuk tinggi apabila dibandingkan dengan bank BUMN yakni sebesar 3,5% atau sebanyak 1,293 orang. Selain itu, menurut data laporan keberlanjutan Bank Tabungan Negara (2020) yang merupakan salah satu bank BUMN tersebut memiliki tingkat *turnover* yang cukup rendah dibandingkan bank swasta yakni sebesar 1,68% atau hanya sebanyak 189 orang. Data ini menunjukkan bahwa bank swasta memiliki tantangan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bertahan dan loyal di tempat kerja. Apabila komitmen afektif karyawan di dalam sebuah perusahaan rendah akan mengakibatkan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan (Chan & Ao, 2019). Tentunya apabila terjadi permasalahan tersebut akan memengaruhi kinerja sektor perbankan dan juga akan berdampak pada negara tersebut.

Penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pada organisasi. Penelitian Yoon (2016), diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan pengaruh positif dengan komitmen organisasi terutama komitmen afektif di mana gaya kepemimpinan ini terbukti memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan dan lebih berkomitmen pada organisasi. Namun ternyata terdapat kesenjangan penelitian. Menurut Shim et al. (2015), kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif organisasi. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh karakteristik individu karyawan yang berbeda-beda, seperti, usia, jenis kelamin, pangkat, tingkat pendidikan dan masa kerja yang seringkali mengontrol dan memengaruhi sebuah variabel (Shim et al., 2015). Kesenjangan penelitian ini akan menjadi dasar penelitian ini untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif. Pada penelitian ini akan memberikan kebaruan dengan menggabungkan dua variabel mediasi yakni otonomi pekerjaan dan kesejahteraan psikologis.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Ketika karyawan senang dengan pemimpin mereka dan merasa bahwa para karyawan diperlakukan dengan hormat serta dihargai oleh manajemen maka karyawan akan merasa lebih terikat terhadap suatu perusahaan, komitmen karyawan inilah yang membuat perusahaan berhasil (Mwesigwa et al., 2020). Penelitian Yoon (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terutama komitmen afektif. Penelitian lain dari Saleem et al. (2019) juga membuktikan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan,

komitmen normatif). Gaya kepemimpinan transformasional sendiri mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya tantangan yang ada di perusahaan. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada organisasi mereka (Yoon, 2016; Shao et al. 2022). Menurut Abouraia dan Othman (2017), komitmen tujuan bersama ini muncul di antara para karyawan ketika seorang pemimpin transformasional mendorong keyakinan dalam pencapaian tujuan, yang pada gilirannya meningkatkan niat untuk tetap terlibat dan berkomitmen. Komitmen yang luar biasa yang dibangkitkan oleh para karyawan dapat menonjolkan kinerja yang luar biasa dari karyawan.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Penelitian Jain dan Duggal (2018) menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap otonomi pekerjaan. Penelitian Pattnaik dan Sahoo (2021) juga mengungkapkan bahwasanya pemimpin transformasional yang memiliki *inspirational motivation, individualised consideration, idealised influenced* dan *intellectual stimulation* berperan dalam mempromosikan rasa otonomi pekerjaan dan manajemen yang mendukung di antara para karyawan. Kepemimpinan transformasional menawarkan otonomi yang lebih luas karena mereka menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya. Hal ini menjelaskan bahwasannya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otoritas dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018).

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap otonomi pekerjaan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis

Perilaku positif pemimpin dapat meningkatkan pengalaman emosi positif karyawan melalui penggunaan kata-kata yang berdampak positif (Jain et al., 2019). Selain itu, mood positif pemimpin juga memengaruhi kinerja kelompok (Sy et al, 2005). Seperti halnya penelitian yang telah dilakukan Arnold (2017) juga mengemukakan terdapat hubungan di antara keduanya. Pemimpin transformasional membentangkan ulang situasi stres sehingga menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan dan termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Jain et al, 2019).

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Penelitian Jain dan Duggal (2018) mengemukakan bahwa otonomi pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative). Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan dan memutuskan cara mereka dalam melakukan pekerjaannya akan membuat mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Mustafa et al. (2020) juga mendapati bahwa ketika karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka maka komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang

ada di dalam sebuah perusahaan juga akan meningkat. Dengan adanya otonomi pekerjaan akan membuat karyawan semakin terlibat di dalam perusahaan atau meningkatkan komitmen afektif.

H4: Otonomi pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Kesejahteraan psikologis dinilai memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi terutama pada komitmen afektif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Kundi et al. (2020), kesejahteraan psikologis berhubungan positif terhadap komitmen afektif karyawan. Pada penelitian tersebut terbukti bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu kesejahteraan eudaimonik memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Selain itu, terdapat penelitian Jamal dan Khan (2013) dan Wang et al. (2020) menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif di antara komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat membuat karyawan di dalam organisasi semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang sulit sekalipun.

H5: Kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan

Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom, sehingga merangsang karyawan untuk mencari cara-cara inovatif dan meningkatkan kendali dan *self-determination* yang dirasakan karyawan atas pekerjaan mereka (Bass & Riggio, 2006 dalam Jain & Duggal, 2018). Kepemimpinan transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018). Komitmen afektif dapat ditingkatkan ketika para karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka, peluang tersebut harus diberikan kepada karyawan untuk menghasilkan cara-cara kreatif dalam melakukan tugasnya dan memikul tanggung jawabnya.

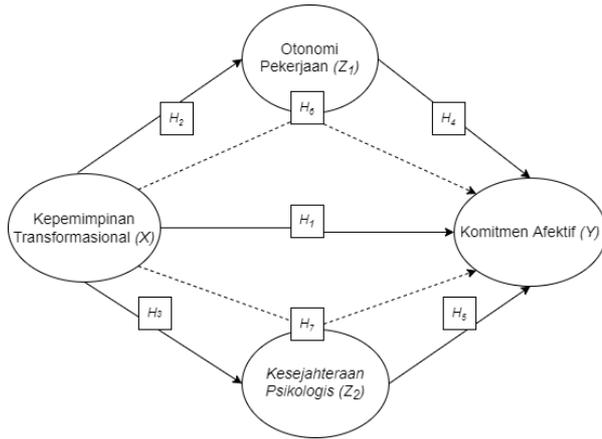
H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Pemimpin dengan gaya transformasional memotivasi langsung karyawan mereka dengan kualitas karismanya dan memberikan pertimbangan individu untuk kebutuhan para karyawannya. Dukungan yang diberikan pemimpin dengan gaya transformasional akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini juga akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka bahkan dalam keadaan sulit pun. Selain itu, ketika karyawan memiliki tingkat emosi positif yang tinggi serta merasa puas dengan pekerjaannya akan menghasilkan tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi (Joo et al., 2016). Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat mendorong komitmen afektif karyawan dan membuat

karyawan semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika menghadapi pekerjaan yang sulit sekalipun.

H₇: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis sebagai variabel mediasi



Gambar 1. Kerangka Berfikir

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi yang diambil untuk penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sektor perbankan swasta di pulau Jawa, dimana jumlah populasinya tidak dapat dihitung karena tidak menentu. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini adalah *non-probability sampling* dikarenakan tidak ada *sampling frame* yang lengkap mengenai besarnya populasi yang tidak diketahui. Jenis metode *non-probability sampling* yang akan digunakan adalah *purposive sampling* karena dalam pengambilan sampel berfokus pada suatu kelompok tertentu yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian dan telah memenuhi pertimbangan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bank swasta di pulau Jawa, karyawan tetap yang masih aktif bekerja di bank swasta yang telah bekerja minimal satu tahun. Adapun kriteria tersebut digunakan dalam penelitian ini dengan asumsi karyawan tetap yang telah bekerja selama minimal satu tahun, dapat memahami dengan pasti mengenai kondisi lingkungan dan karyawan di tempat kerja, karyawan yang bekerja pada bank swasta yang memiliki status karyawan tetap bukan bersifat karyawan alih daya atau *outsorce*, karyawan yang bekerja di bank swasta yang memiliki peran dan jabatan dalam melakukan aktivitas yang berkaitan dengan perbankan. Tabel 1 menjelaskan mengenai jumlah responden yang diperoleh.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yaitu Google Form. Kuesioner terdiri dari dua bagian dengan pilihan jawaban berupa lima skala Likert. Bagian pertama merupakan pertanyaan mengenai profil responden, misal: usia, jenis kelamin, dan lama bekerja. Bagian kedua merupakan pernyataan-pernyataan untuk mengukur

variabel penelitian. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merujuk pada seorang pemimpin bank swasta di mana karyawan bank swasta merasakan bahwa pemimpinnya menumbuhkan perilaku visioner dengan memotivasi pembelajaran, mendorong pertumbuhan dan memvisualisasikan masa depan pada sektor perbankan. Angket untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional diadopsi dari Avolio et al. (1999 dalam Mittal dan Dhar 2015).

Pada penelitian ini, definisi komitmen afektif adalah rasa emosional, keterlibatan serta ketertarikan karyawan bank terhadap tempatnya bekerja yakni bank swasta. Angket untuk mengukur variabel komitmen afektif diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Kaur et al. (2020). Otonomi pekerjaan dalam penelitian ini merupakan kebebasan karyawan untuk menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Variabel otonomi pekerjaan akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Tummers et al. (2016). Kesejahteraan psikologis diartikan sebagai pengalaman emosi positif yang tinggi serta adanya kepuasan yang dirasakan karyawan bank swasta terhadap kehidupan yang dimilikinya. Variabel kesejahteraan psikologis akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Gyu Park et al. (2017).

Pada penelitian ini akan menggunakan teknik analisa data *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) dan akan dibantu pengolahan datanya menggunakan aplikasi SmartPLS. Pada program Smartpls ini, terdapat dua jenis analisis yang digunakan yakni *outer model* yang digunakan untuk menguji validitas dan uji reliabilitas dari data yang telah diperoleh dalam penelitian, dan analisis *inner model* yang digunakan untuk menguji kelayakan model dan uji hipotesis penelitian yang diajukan.

Tabel 1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang disebar	238
Kuesioner yang kembali	238
Kuesioner yang diisi tidak memenuhi kriteria responden	35
Kuesioner yang dapat diolah	203

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 2 menunjukkan profil responden penelitian ini dimana sebagian besar responden adalah berjenis kelamin wanita. Selain itu, responden terbanyak berasal dari provinsi DKI Jakarta yang kemudian diikuti oleh provinsi Jawa Timur dan provinsi Jawa Barat. Hampir sebagian responden pada penelitian ini didominasi oleh mereka yang memiliki rentang usia 20-29 tahun. Selain itu, hampir lebih dari 70% responden memiliki masa kerja di antara 1-3 tahun.

Tabel 2. Profil Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	55	27,09
	Perempuan	148	72,91
Usia	20-29 tahun	175	86,21
	30-39 tahun	23	11,33
	40-49 tahun	4	1,97
	≥ 50 tahun	1	0,49

Commented [A5]: Sajikan sumber aslinya. Jangan kutipan dalam kutipan

Commented [A6]: Tambahkan implikasi dari profil responden ini. Apakah jenis kelamin responden, umur, dan lama bekerja dari responden dapat mempengaruhi hasil penelitian? Atau jelaskan implikasi profil responden ini pada penelitian ini.

Provinsi	DKI Jakarta	98	48,28
	Jawa Timur	83	20,89
	Jawa Barat	10	2,93
	Jawa Tengah	7	3,45
	Banten	3	1,48
Lama Bekerja	DI Yogyakarta	2	0,99
	1-3 tahun	140	68,97
	4-6 tahun	40	19,70
	7-9 tahun	16	7,88
	≥ 10 tahun	7	3,45

Evaluasi Pengukuran Model

Evaluasi pengukuran model (*outer model*) akan diukur dengan melakukan dua cara yakni, uji validitas dan uji reliabilitas. Pada validitas konvergen, nilai *loading factor* yang dapat diterima adalah > 0,6 sudah dianggap cukup (Ghozali, 2014, p. 68). Indikator dengan nilai *loading factor* yang 0,5 ke bawah harus dipertimbangkan untuk dihapus kecuali ada dukungan kuat untuk dipertimbangkan disertakan. Berdasarkan hal tersebut, maka ada tiga indikator dari variabel kesejahteraan psikologis dan satu indikator dari variabel komitmen afektif yang dieliminasi. Sebuah variabel atau konstruk dapat dikatakan diterima apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) memiliki nilai minimal 0,5 atau di atasnya (Hair et al., 2014). Berdasarkan tabel 3, tabel 4 dan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian valid dan reliabel.

Tabel 3. Hasil uji validitas konvergen

Variabel	Indikator	Nilai <i>outer loading</i>	Penjelasan
Kepemimpinan Transformasional (X)	X_{01}	0,757	Valid
	X_{02}	0,766	Valid
	X_{03}	0,792	Valid
	X_{04}	0,718	Valid
	X_{05}	0,734	Valid
	X_{06}	0,749	Valid
	X_{07}	0,790	Valid
	X_{08}	0,727	Valid
	X_{09}	0,754	Valid
	X_{10}	0,718	Valid
	X_{11}	0,775	Valid
	X_{12}	0,814	Valid
	X_{13}	0,801	Valid
	X_{14}	0,769	Valid
	X_{15}	0,793	Valid
	X_{16}	0,731	Valid
Otonomi Pekerjaan (Z_1)	$Z_{1.1}$	0,712	Valid
	$Z_{1.2}$	0,735	Valid
	$Z_{1.3}$	0,852	Valid
	$Z_{1.4}$	0,768	Valid
	$Z_{1.5}$	0,758	Valid
Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	$Z_{2.2}$	0,679	Valid
	$Z_{2.3}$	0,758	Valid
	$Z_{2.4}$	0,656	Valid

	Z _{2.5}	0,733	Valid
	Z _{2.6}	0,690	Valid
	Z _{2.7}	0,763	Valid
	Z _{2.9}	0,739	Valid
	Z _{2.10}	0,680	Valid
	Z _{2.11}	0,691	Valid
Komitmen Afektif (Y)	Y ₀₁	0,662	Valid
	Y ₀₄	0,623	Valid
	Y ₀₅	0,788	Valid
	Y ₀₆	0,816	Valid
	Y ₀₇	0,719	Valid
	Y ₀₈	0,782	Valid

Tabel 4. Hasil uji validitas diskriminan

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	Komitmen Afektif (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)	1,000	0,517	0,460	0,562
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	0,517	1,000	0,680	0,515
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	0,460	0,680	1,000	0,365
Komitmen Afektif (Y)	0,562	0,515	0,365	1,000

Tabel 5. Hasil evaluasi pengukuran model

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,581	0,957	0,952
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	0,588	0,876	0,823
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	0,505	0,902	0,877
Komitmen Afektif (Y)	0,540	0,875	0,827

Evaluasi Model Struktural

Pada tahap evaluasi model struktural (*Inner Model*) akan dilakukan dengan koefisien determinasi (R^2), *prediction relevance* (Q^2), *path coefficient*, uji hipotesis dan uji pengaruh tidak langsung. Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel otonomi pekerjaan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 31,6% dan sisanya sebesar 68,4% dijelaskan oleh variabel lain yang akan diteliti. Variabilitas konstruk pada kesejahteraan psikologis dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 26,8% sedangkan sisanya sebesar 73,2% dijelaskan oleh variabel lain. Variabilitas konstruk pada komitmen afektif dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 48,0% sedangkan sisanya sebesar 52,0% akan dijelaskan oleh variabel lain.

Nilai Q^2 dapat dihitung menggunakan hasil perhitungan yang telah diperoleh berdasarkan pengukuran dari (R^2) dengan rumus $Q^2 = 1 - (1 - R^2 Y) (1 - R^2 Z_1) (1 - R^2 Z_2)$. Apabila nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) hal ini menunjukkan bahwa model tersebut mempunyai nilai

Commented [A7]: Hindari menyajikan tabel secara beruntun. Pisahkan masing2 tabel dengan narasi atau penjelasan tabel.

predictive relevance, dan sebaliknya jika Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014, p. 74-75). Berdasarkan perhitungan rumus Q^2 , nilai Q^2 yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 0,73964224 atau lebih besar dari 0 yang dapat diartikan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan komitmen afektif pada karyawan bank swasta di pulau Jawa adalah valid atau relevan atau dengan kata lain hal ini menunjukkan bahwa model penelitian tersebut memiliki *predictive relevance*. Tabel 7 menampilkan hasil uji hipotesis penelitian.

Tabel 6. Hasil uji koefisien determinasi (R^2)

Variabel	Koefisien Determinasi (R^2)
Otonomi Pekerjaan (Z_1)	0,316
Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	0,268
Komitmen Afektif (Y)	0,480

Tabel 7. Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	t-statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Komitmen Afektif (Y)	2,194	0,029	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z_1)	10,697	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	7,988	0,000	Diterima
Otonomi Pekerjaan (Z_1) -> Komitmen Afektif (Y)	0,743	0,458	Ditolak
Kesejahteraan Psikologis (Z_2) -> Komitmen Afektif (Y)	10,678	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z_1) -> Komitmen Afektif (Y)	0,716	0,474	Ditolak
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	6,206	0,000	Diterima

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yoon (2016), Mwesigwa et al. (2020), dan Shao et al. (2022) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pemimpin akan mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya pemberian tantangan. Gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada tempat mereka bekerja (Yoon, 2016). Selain itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mendorong kepercayaan karyawan terhadap pencapaian tujuan bersama yang telah dirancang agar mampu meningkatkan loyalitas pada karyawan atau pengikutnya (Saleem et al., 2019).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Jain dan Duggal (2018) menjelaskan bahwasanya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otoritas

dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018). Pemimpin transformasional memperhatikan bawahannya, yang membuat mereka merasakan otonomi dalam memecahkan masalah (Shao et al, 2022). Pada gaya kepemimpinan transformasional ini, pemimpin cenderung untuk memberikan otonomi yang lebih luas dan mendorong karyawan untuk dapat bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis

Penelitian ini mendukung pernyataan Jain et al. (2019) dan Arnold (2017) kepemimpinan transformasional memengaruhi kesejahteraan psikologis. Hal ini menjelaskan bahwa perilaku positif yang pemimpin lakukan tersebut dapat mengalami emosi positif dengan menggunakan kata-kata yang berdampak positif dalam berkomunikasi dan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis. Sebuah organisasi perlu berusaha menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena hal ini berdampak pada pengembangan kepercayaan dan kesejahteraan psikologis di antara para karyawan (Jain et al., 2019). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mengubah situasi stres menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan serta termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Shamir et al., 1993 dalam Jain et al, 2019).

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Jain dan Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif). Hasil yang berbeda dan pada penelitian ini ditolak diduga karena responden karyawan bank swasta pada penelitian ini berasal dari berbagai macam bank swasta yang memiliki kebijakan yang berbeda antar bank swasta satu dengan yang lain mengenai pemberian otonomi atau kebebasan untuk karyawan dapat menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Selain itu, responden pada penelitian ini juga memiliki jabatan yang berbeda-beda di setiap bank swasta dan dirasa hal ini dapat memengaruhi karyawan bank swasta untuk merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja. Pada penelitian Jain dan Duggal (2018) responden yang berpartisipasi berasal hanya dari organisasi tertentu yang telah ditunjuk sebagai responden pada penelitian tersebut yakni organisasi IT Delhi/NCR maka responden dirasa lebih terpusat, sehingga hal ini mungkin mengakibatkan perbedaan hasil penelitian. Perbedaan hasil penelitian ini juga diduga dari variabel luaran dan karakteristik responden karyawan bank swasta yang berpartisipasi dalam penelitian ini dimana mayoritas responden bekerja dalam rentang kurun waktu satu sampai dengan tiga tahun, artinya sebagian besar waktu karyawan bank swasta saat bekerja dilaksanakan saat pandemi covid19 telah melanda negara Indonesia.

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian Kundi et al. (2020), yang menjelaskan bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu realisasi dan pemenuhan sifat asli seseorang memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Menurut penelitian Jamal dan Khan (2013) dan Jain et al. (2019), karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Adanya kesejahteraan psikologis yang dirasakan karyawan dapat mendorong karyawan bank swasta untuk semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang dilakukannya itu dirasa sulit sekalipun.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan

Terdapat perbedaan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jain dan Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018). Akan tetapi, pada penelitian ini memberikan hasil yang berbeda. Hasil yang berbeda pada penelitian ini diduga karena terdapat hasil uji hipotesis keempat ditolak, yaitu otonomi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif sehingga pada akhirnya otonomi pekerjaan pun tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Karakteristik responden yang lebih heterogen bila dibandingkan dengan penelitian terdahulu diduga juga memengaruhi hasil penelitian ini, dimana responden penelitian ini berasal dua puluh dua jenis bank swasta.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Jain et al. (2019) bahwa pemimpin dengan gaya transformasional yang mendukung dan memotivasi karyawannya akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen afektif dalam organisasi dan pekerjaan mereka.

Implikasi Manajerial

Secara teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat bagi ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM). Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawannya, mendorong pertumbuhan, serta mendorong karyawan untuk terus percaya diri terbukti berhasil meningkatkan rasa keterikatan secara emosional karyawan terhadap perusahaannya tempat bekerja dan karyawan secara sukarela untuk terlibat aktif di dalam perusahaannya. Maka penting untuk seorang pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan di dalam perusahaan dan dengan memiliki gaya kepemimpinan transformasional tersebut dapat meningkatkan karyawan menjadi setia secara emosional sehingga cenderung untuk tidak keluar dari perusahaan dikarenakan merasa tidak menjadi bagian keluarga perusahaan, tentunya ketika hal tersebut terjadi sangat merugikan berbagai pihak termasuk perusahaan.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan otonom yang semakin besar kepada karyawan perusahaan maka semakin karyawan tersebut tidak memiliki rasa setia secara emosional di perusahaan tempatnya bekerja. Harapan awal dilakukannya penelitian yakni untuk membuktikan bahwa ketika karyawan semakin otonom maka akan meningkatkan rasa emosional dan keterlibatan karyawan di perusahaan dan hasil yang didapatkan pada penelitian ini berbeda dan menjadi temuan yang menarik, bahwasanya seorang pemimpin yang memberikan otonom kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaan justru akan membuat karyawan semakin bisa mengendalikan pekerjaannya dan merasa bahwa karyawan tersebut bisa memimpin dirinya sendiri. Dengan demikian, pemberian otonom terhadap karyawan bukanlah faktor utama untuk meningkatkan keterikatan emosional karyawan.

Commented [A8]: Sajikan dalam kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian ini juga diketahui bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki pemimpin transformasional tersebut tentunya merasa diyakinkan dan termotivasi saat melakukan pekerjaannya, sehingga memiliki mental yang positif dan memiliki mental yang sehat. Hal ini sangat penting dirasakan karyawan mengingat tekanan pekerjaan di dunia bisnis yang sangat tinggi, khususnya di sektor perbankan. Apabila hal tersebut diabaikan oleh perusahaan tentunya akan mengakibatkan seorang karyawan akan merasa jenuh dan *burnout*. Tentunya karyawan yang mengalami *burnout* akan sangat merugikan perusahaan karena jika dibiarkan berlarut-larut akan memengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan dan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Pada penelitian ini juga didapatkan bahwa ketika karyawan merasakan emosi yang positif tersebut, akan mengakibatkan karyawan juga merasa menjadi bagian dari perusahaan dan cenderung terlibat aktif dalam setiap kegiatan perusahaan untuk bekerja meskipun pekerjaan sulit sekalipun.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif, otonomi pekerjaan, dan kesejahteraan psikologis karyawan bank swasta di pulau Jawa. Selain itu, kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif dan dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif. Di sisi lain, otonomi pekerjaan tidak memengaruhi komitmen afektif dan tidak dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah dapat melakukan perluasan objek penelitian pada sektor industri selain perbankan serta perluasan wilayah dan penggunaan variabel mediasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abasilim, U.D., Gberevbie, D.E. & Osibanjo, O.A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1-15.
- Abouraija, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: Exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774-790.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393.
- Baksi Maiti, R., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 716-735.
- Bank Central Asia. (2020). Report file sustainability index 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Bank Tabungan Negara. (2020). Laporan Keberlanjutan 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Chan, S. H. J. & Ao, C. T. D. (2019). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20(2), 206-229.

- Chinyamurindi, W., Kyogabiirwe, J. B., Kabagabe, J. B., Mafabi, S., & Dywili, Mt. (2021). Antecedents of small business financial performance: The role of human resource management practices and strategy. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1214-1231.
- Deloitte Global Millennial Survey. (2021). A Call for Accountability and Action the Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey Report. (Accessed 29 December 2021).
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512–525.
- Ghozali, I. (2014). Structural equation modeling, metode alternatif dengan partial least square (PLS). Universitas Diponegoro.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence, and job autonomy: Empirical Analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41(9), 1033-1046.
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking*, 26(5), 1517–1532.
- Jalilvand, M. R., & Nasrolahi Vosta, L. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organizational commitment: An empirical study in the sports sector of Iran. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(4), 344–364.
- Jamal, F. Q., & Khan, A. M. (2013). Association of Downsizing with Survivor's Organizational Commitment, Work Motivation, and Psychological Well-Being in Secondary and Tertiary Sectors of Economy of Pakistan. *Journal of Behavioural Sciences*, 23(1).
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Garib Singh, S. K. (2016). Instilling affective commitment: Insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, 39(3), 266–288.
- Joo, B.-K. (Brian), Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069–1086.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement, and job satisfaction: An empirical study of BPO employees in the Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 327-348.
- Kooij, D. T., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organization fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61-75.
- Kristianti R. & Rostiana. (2020, Desember 16). Mengenal Proses di Balik Keputusan Pekerja Mengundurkan Diri. *Kompas.com*.
<https://money.kompas.com/read/2020/12/16/191400826/mengenal-proses-di-balik-keputusan-pekerja-mengundurkan-diri?page=all> [Diakses 6 Maret 2023]

- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanism. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.
- Mahipalan, M., & S., S. (2019). Workplace spirituality, psychological well-being and the mediating role of subjective stress. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725–739.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268.
- Mahipalan, M. (2019). Workplace spirituality, psychological well-being and the mediating role of subjective stress: A case of secondary school teachers in India. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725-739.
- Mehmood, N., Ungku, N., Irum, S. & Ashfaq, M. (2016). Job satisfaction, affective commitment, and turnover intentions among front desk staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 305-309.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Millennials: The Job-Hopping Generations. (2019). Gallup.
- Mostafa, A.M.S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W. & Lythreatis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organizational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620-636.
- Mustafa, M., Ramos, H. M., & Zainal Badri, S. K. (2020). Determining nonfamily employees' job satisfaction and turnover intentions: The roles of job autonomy and work passion. *Journal of Family Business Management*, (ahead-of-print).
- Naegele, G., Walker, A., Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (2011). Age management in organizations in the European Union. *The SAGE handbook of workplace learning*, 251-267.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426.
- Peng, Y.P., Hwang, S.N. & Wong, J.Y. (2010). How to inspire university librarians to become 'good soldiers'? The role of job autonomy. *The Journal of Academic Librarianship*, 36 (4), 287-295.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13, 847147.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161–182.
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 672–691.
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and

transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290.

- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2016). The Effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355–377.
- Uraon, R. S., & Gupta, M. (2020). Does psychological climate affect task and contextual performance through affective commitment? Evidence from public sector companies. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 258-275.
- Wang, X., Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why should errors be tolerated? Perceived organizational support, organization-based self-esteem, and psychological well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1987–2006.
- Yoon, S. W. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130–149.

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF MELALUI OTONOMI PEKERJAAN DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS

7

Riwayat Artikel:

Diterima:

Direvisi:

Disetujui:

Klasifikasi JEL:

Kata kunci:

kepemimpinan transformasional; komitmen afektif; otonomi pekerjaan; kesejahteraan psikologis

Keywords:

transformational leadership; affective commitment; job autonomy; psychological well being

Cara mensitasi:



ABSTRAK

Komitmen afektif adalah komitmen organisasi yang paling penting karena berkontribusi pada tingkat keterlibatan karyawan. Bank swasta menghadapi tantangan untuk meningkatkan komitmen afektif karyawannya. Namun, studi sebelumnya tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dengan menambahkan dua variabel mediasi yaitu otonomi kerja dan kesejahteraan psikologis. Kedua variabel ini tidak pernah diperkenalkan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan 203 responden dari berbagai bank swasta di Jawa. Analisis data menggunakan Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi komitmen afektif, kepemimpinan transformasional memengaruhi otonomi kerja dan komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, otonomi pekerjaan tidak memengaruhi komitmen afektif secara langsung atau sebagai mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis terhadap komitmen afektif pegawai bank swasta.

ABSTRACT

Affective commitment is the most crucial organizational commitment as it contributes to employee engagement. Private banks have faced challenges to improve their employee's affective commitment. However, past studies on the link between transformational leadership and affective commitment show different results. This research examines transformational leadership's effect on affective commitment by adding two mediating variables: job autonomy and psychological well-being. These two variables have never been introduced within the relationship between transformational leadership and affective commitment. This study was quantitative, with 203 respondents from various private banks in Java. The data was analyzed by using Partial Least Square. The results showed that transformational leadership directly affected affective commitment, job autonomy, and affective commitment through psychological well-being or as a mediating variable. In contrast, job autonomy did not affect affective commitment directly or as a mediation. It is hoped that the research results could provide theoretical and practical benefits toward affective commitment among private bank employees.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis menjadi sangat kompetitif mengikuti perkembangan zaman yang semakin maju, khususnya pada era digitalisasi ini. Sumber daya manusia pun menjadi komponen yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, bisnis dapat berjalan dengan baik tidak lepas dari peran manusia di dalamnya. Menurut Naegele dan Walker (2011) serta Kooji dan Boon (2018) praktik manajemen sumber daya manusia muncul sebagai masalah yang penting terkait orang

yang memengaruhi operasi dan fungsi organisasi. Termasuk hasil yang terkait tidak hanya dengan organisasi akan tetapi juga mencangkup orang-orang di dalam organisasi (Mostafa et al., 2019; Chinyamurindi et al., 2021).

Pada lingkungan bisnis saat ini para praktisi sumber daya manusia telah mengalihkan fokus mereka pada jenis komitmen yang mengarah pada keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Mereka meyakini bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi memberikan banyak manfaat dalam organisasi (Afshari, et al., 2020). Berdasarkan hasil Deloitte Global Millennial Survey (2021), 53% dan 36% generasi Z dan milenial berencana berhenti dari tempat kerja mereka dalam kurun waktu dua tahun, dan hanya 21% dan 34% saja yang berencana menetap pada perusahaannya saat ini sampai lebih dari 5 tahun. Dibandingkan dengan tahun 2020, data menunjukkan loyalitas generasi milenial yang berencana berhenti dari tempat kerja dalam rentang waktu 2 tahun yakni tercatat 31%. Berdasarkan perbandingan survei tersebut, terbukti bahwa loyalitas menurun pada tahun 2021. Selain itu, hal yang sama juga dilaporkan menurut Gallup (2019) ditemukan bahwa hanya 29% generasi milenial yang terlibat di tempat kerja, 16% lainnya secara aktif melepaskan diri dan 55% tidak terlibat, artinya hanya sekitar tiga dari sepuluh yang terhubung secara emosional dan perilaku dengan pekerjaan dan perusahaannya. Hal ini menjadi indikasi bahwasanya komitmen organisasi terutama komitmen afektif di berbagai negara masih rendah dengan data tingkat loyalitas yang menurun dan hanya sedikit karyawan yang mau terlibat di perusahaan.

Komitmen afektif mencerminkan kesiapan karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi dan bekerja demi kepentingan organisasi (Fazio et al., 2017). Sulit bagi karyawan untuk tetap bertahan apabila di dalam perusahaan di tempat karyawan bekerja memiliki komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang rendah, karena hal ini juga akan menurunkan kinerja perusahaan (Jayasingam et al., 2016; Sungu et al., 2019). Karyawan akhirnya dihadapkan dengan pilihan alternatif yakni mencari pekerjaan lain yang lebih menjanjikan dan sesuai dengan apa yang diharapkannya. Komitmen organisasi yang rendah ini tentunya bisa mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, khususnya untuk para karyawan yang sudah memiliki kualifikasi yang bagus akan tetapi memilih untuk keluar dari perusahaan.

Komitmen afektif merupakan salah satu komitmen terpenting pada komitmen organisasional. Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional yang dibentuk oleh karyawan terhadap organisasinya untuk mengakui dan terlibat di dalam organisasi (Kaur et al., 2020). Komitmen afektif dinilai merupakan esensi terkuat dan penting dengan hasil pekerjaan dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Uraon & Gupta, 2020). Karyawan yang berkomitmen secara afektif mempunyai rasa memiliki, percaya pada gagasan dan keberhasilan organisasi, menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dan komitmen untuk bekerja demi keberhasilan organisasi. Terdapat penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih berkorelasi signifikan terkait hasil kerja seperti kinerja, ketidakhadiran, perilaku kewarganegaraan organisasi dan turnover daripada komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Sharma & Dhar, 2016). Komitmen afektif berkembang ketika karyawan terlibat, mengakui relevansi nilai dan memperoleh identitasnya dari asosiasi dengan organisasi tersebut. Karyawan cenderung berkomitmen afektif jika karyawan merasa organisasi memperlakukan secara adil, hormat dan mendukung (Jalilvand & Nasrolahi Vosta, 2015).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam suatu komitmen organisasi adalah peran seorang pemimpin di sebuah perusahaan. Menurut Baksi Maiti et al. (2020), pemimpin terbukti memengaruhi komitmen pada organisasi (Abasilim et al, 2019; Baksi Maiti et al., 2020). Perusahaan tentunya memiliki tujuan yang akan dicapai, agar bisa sukses dalam

mencapai tujuan tersebut tak lepas dari keputusan dan peranan dari seorang pemimpin perusahaan. Menurut Yoon (2016), perilaku kepemimpinan mampu menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Sebuah perusahaan membutuhkan pemimpin yang bisa membawa perusahaan ke arah yang lebih baik, dan hal ini bisa dilihat dari gaya kepemimpinan. Komitmen organisasi karyawan dapat ditingkatkan jika diikuti dengan gaya kepemimpinan yang tepat (Baksi Maiti et al., 2020). Gaya kepemimpinan sendiri bermacam-macam jenisnya dan tentunya setiap jenis gaya kepemimpinan memiliki ciri khasnya masing-masing, akan tetapi untuk penelitian ini akan berfokus pada salah satu gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional telah terbukti mendorong karyawan untuk mencari pendekatan baru terhadap suatu tantangan dan membuat karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Pemimpin dengan gaya transformasional tersebut membangun lingkungan di mana para karyawan lebih mungkin untuk berkomitmen kepada organisasi mereka (Yoon, 2016).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu menginspirasi karyawan mereka untuk dapat bekerja lebih tinggi lagi dari yang diharapkan berdasarkan dengan kompetensi mereka, sehingga para karyawan mampu membagikan visi pribadi mereka ke dalam perusahaan (Yoon, 2016). Pemimpin dengan gaya transformasional sangat memperhatikan hubungan dengan karyawannya dimana pemimpin memacu para karyawannya untuk berkembang menjadi pribadi yang lebih baik melampaui kepentingan diri mereka sendiri, untuk bekerja demi kebaikan bersama bagi organisasi (Jain & Duggal, 2018). Untuk mencapai tujuan perusahaan tidak hanya pemimpin saja yang harus bergerak, akan tetapi seluruh orang yang terlibat didalam organisasi juga ikut andil untuk bersama-sama mencapai tujuan tersebut termasuk karyawan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, komitmen organisasi perlu didukung dengan gaya kepemimpinan yang sesuai yakni kepemimpinan transformasional agar para karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Jain & Duggal, 2018).

Selain kepemimpinan transformasional, terdapat faktor otonomi pekerjaan yang memengaruhi komitmen. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jain dan Duggal (2018), otonomi pekerjaan terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Otonomi pekerjaan memiliki arti yakni sejauh mana sebuah pekerjaan tersebut memberikan kebebasan, kemandirian serta kebijaksanaan yang substansial kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan mereka dan menentukan setiap prosedur yang nantinya digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Otonomi pekerjaan terbukti merupakan konsep yang penting guna meningkatkan motivasi karyawan sehingga akhirnya akan berimbas pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan (Peng et al., 2010). Maka dari itu, perlu adanya otonomi pekerjaan sebagai mediasi dikarenakan dengan mediasi tersebut mampu mendorong dan meningkatkan komitmen dan seorang pemimpin dengan gaya transformasional cenderung memberikan otonomi yang lebih luas, karena pemimpin seringkali membantu para karyawan untuk berkembang menjadi pribadi yang inovatif ketika memecahkan masalah sehingga meningkatkan rasa kendali karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan (Jain & Duggal, 2018).

Terdapat faktor lain yang berperan penting untuk memengaruhi komitmen organisasi khususnya pada komitmen afektif yaitu kesejahteraan psikologis. Kesejahteraan psikologis menggambarkan keadaan mental yang positif dengan tingkat kebahagiaan dan kepuasan yang tinggi (Mahipalan, 2019). Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan dapat menghasilkan perasaan sejahtera yang positif dan karyawan merasa berenergi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jain et al. (2019), kesejahteraan psikologis telah terbukti

menjadi variabel mediasi di antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi khususnya komitmen afektif. Perilaku positif pemimpin telah memberikan kontribusi yang signifikan secara statistik terhadap kesejahteraan karyawan dan akan meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang berkomitmen secara afektif yang tinggi menunjukkan loyalitas dan keinginan kuat untuk tetap bersama organisasi (Sharma & Dhar, 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas, studi ini hendak melakukan penelitian pada karyawan yang bekerja di bank swasta sebagai objek penelitian. Penelitian ini akan berfokus pada bank swasta karena bank swasta memiliki kontribusi yang besar terhadap suatu negara ditinjau dari segi perekonomian. Di sisi lain, sektor perbankan dinilai memiliki komitmen organisasi yang rendah. Career Business Leader Mercer Indonesia, Astrid Suryapranata mengungkapkan bahwa sektor industri yang berkaitan dengan *hightech*, *financial service*, dan *consumer goods* juga mengalami *turnover* yang tinggi (Kristianti & Rostiana, 2020). Berdasarkan data laporan keberlanjutan Bank Central Asia (2020) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover* karyawan termasuk tinggi apabila dibandingkan dengan bank BUMN yakni sebesar 3,5% atau sebanyak 1,293 orang. Selain itu, menurut data laporan keberlanjutan Bank Tabungan Negara (2020) yang merupakan salah satu bank BUMN tersebut memiliki tingkat *turnover* yang cukup rendah dibandingkan bank swasta yakni sebesar 1,68% atau hanya sebanyak 189 orang. Data ini menunjukkan bahwa bank swasta memiliki tantangan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bertahan dan loyal di tempat kerja. Apabila komitmen afektif karyawan di dalam sebuah perusahaan rendah akan mengakibatkan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan (Chan & Ao, 2019). Tentunya apabila terjadi permasalahan tersebut akan memengaruhi kinerja sektor perbankan dan juga akan berdampak pada negara tersebut.

Penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pada organisasi. Penelitian Yoon (2016), diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan pengaruh positif dengan komitmen organisasi terutama komitmen afektif di mana gaya kepemimpinan ini terbukti memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan dan lebih berkomitmen pada organisasi. Namun ternyata terdapat kesenjangan penelitian. Menurut Shim et al. (2015), kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif organisasi. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh karakteristik individu karyawan yang berbeda-beda, seperti, usia, jenis kelamin, pangkat, tingkat pendidikan dan masa kerja yang seringkali mengontrol dan memengaruhi sebuah variabel (Shim et al., 2015). Kesenjangan penelitian ini akan menjadi dasar penelitian ini untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif. Pada penelitian ini akan memberikan kebaruan dengan menggabungkan dua variabel mediasi yakni otonomi pekerjaan dan kesejahteraan psikologis.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Ketika karyawan senang dengan pemimpin mereka dan merasa bahwa para karyawan diperlakukan dengan hormat serta dihargai oleh manajemen maka karyawan akan merasa lebih terikat terhadap suatu perusahaan, komitmen karyawan inilah yang membuat perusahaan berhasil (Mwesigwa et al., 2020). Penelitian Yoon (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terutama komitmen afektif. Penelitian lain dari Saleem et al. (2019) juga membuktikan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan,

komitmen normatif). Gaya kepemimpinan transformasional sendiri mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya tantangan yang ada di perusahaan. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada organisasi mereka (Yoon, 2016; Shao et al. 2022). Menurut Abouraia dan Othman (2017), komitmen tujuan bersama ini muncul di antara para karyawan ketika seorang pemimpin transformasional mendorong keyakinan dalam pencapaian tujuan, yang pada gilirannya meningkatkan niat untuk tetap terlibat dan berkomitmen. Komitmen yang luar biasa yang dibangkitkan oleh para karyawan dapat menonjolkan kinerja yang luar biasa dari karyawan.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Penelitian Jain dan Duggal (2018) menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap otonomi pekerjaan. Penelitian Pattnaik dan Sahoo (2021) juga mengungkapkan bahwasanya pemimpin transformasional yang memiliki *inspirational motivation, individualised consideration, idealised influenced* dan *intellectual stimulation* berperan dalam mempromosikan rasa otonomi pekerjaan dan manajemen yang mendukung di antara para karyawan. Kepemimpinan transformasional menawarkan otonomi yang lebih luas karena mereka menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya. Hal ini menjelaskan bahwasannya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otoritas dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018).

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap otonomi pekerjaan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis

Perilaku positif pemimpin dapat meningkatkan pengalaman emosi positif karyawan melalui penggunaan kata-kata yang berdampak positif (Jain et al., 2019). Selain itu, mood positif pemimpin juga memengaruhi kinerja kelompok (Sy et al, 2005). Seperti halnya penelitian yang telah dilakukan Arnold (2017) juga mengemukakan terdapat hubungan di antara keduanya. Pemimpin transformasional membentangkan ulang situasi stres sehingga menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan dan termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Jain et al, 2019).

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Penelitian Jain dan Duggal (2018) mengemukakan bahwa otonomi pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative). Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan dan memutuskan cara mereka dalam melakukan pekerjaannya akan membuat mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Mustafa et al. (2020) juga mendapati bahwa ketika karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka maka komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang

ada di dalam sebuah perusahaan juga akan meningkat. Dengan adanya otonomi pekerjaan akan membuat karyawan semakin terlibat di dalam perusahaan atau meningkatkan komitmen afektif.

H4: Otonomi pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Kesejahteraan psikologis dinilai memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi terutama pada komitmen afektif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Kundi et al. (2020), kesejahteraan psikologis berhubungan positif terhadap komitmen afektif karyawan. Pada penelitian tersebut terbukti bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu kesejahteraan eudaimonik memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Selain itu, terdapat penelitian Jamal dan Khan (2013) dan Wang et al. (2020) menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif di antara komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat membuat karyawan di dalam organisasi semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang sulit sekalipun.

H5: Kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan

Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom, sehingga merangsang karyawan untuk mencari cara-cara inovatif dan meningkatkan kendali dan *self-determination* yang dirasakan karyawan atas pekerjaan mereka (Bass & Riggio, 2006 dalam Jain & Duggal, 2018). Kepemimpinan transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018). Komitmen afektif dapat ditingkatkan ketika para karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka, peluang tersebut harus diberikan kepada karyawan untuk menghasilkan cara-cara kreatif dalam melakukan tugasnya dan memikul tanggung jawabnya.

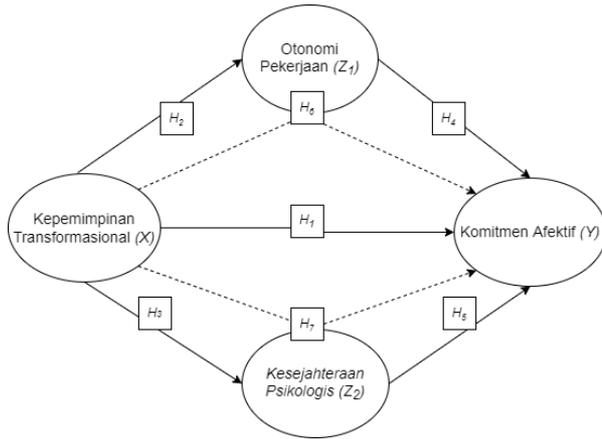
H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Pemimpin dengan gaya transformasional memotivasi langsung karyawan mereka dengan kualitas karismanya dan memberikan pertimbangan individu untuk kebutuhan para karyawannya. Dukungan yang diberikan pemimpin dengan gaya transformasional akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini juga akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka bahkan dalam keadaan sulit pun. Selain itu, ketika karyawan memiliki tingkat emosi positif yang tinggi serta merasa puas dengan pekerjaannya akan menghasilkan tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi (Joo et al., 2016). Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat mendorong komitmen afektif karyawan dan membuat

karyawan semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika menghadapi pekerjaan yang sulit sekalipun.

H₇: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis sebagai variabel mediasi



Gambar 1. Kerangka Berfikir

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi yang diambil untuk penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sektor perbankan swasta di pulau Jawa, dimana jumlah populasinya tidak dapat dihitung karena tidak menentu. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini adalah *non-probability sampling* dikarenakan tidak ada *sampling frame* yang lengkap mengenai besarnya populasi yang tidak diketahui. Jenis metode *non-probability sampling* yang akan digunakan adalah *purposive sampling* karena dalam pengambilan sampel berfokus pada suatu kelompok tertentu yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian dan telah memenuhi pertimbangan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bank swasta di pulau Jawa, karyawan tetap yang masih aktif bekerja di bank swasta yang telah bekerja minimal satu tahun. Adapun kriteria tersebut digunakan dalam penelitian ini dengan asumsi karyawan tetap yang telah bekerja selama minimal satu tahun, dapat memahami dengan pasti mengenai kondisi lingkungan dan karyawan di tempat kerja, karyawan yang bekerja pada bank swasta yang memiliki status karyawan tetap bukan bersifat karyawan alih daya atau *outsorce*, karyawan yang bekerja di bank swasta yang memiliki peran dan jabatan dalam melakukan aktivitas yang berkaitan dengan perbankan. Tabel 1 menjelaskan mengenai jumlah responden yang diperoleh.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yaitu Google Form. Kuesioner terdiri dari dua bagian dengan pilihan jawaban berupa lima skala Likert. Bagian pertama merupakan pertanyaan mengenai profil responden, misal: usia, jenis kelamin, dan lama bekerja. Bagian kedua merupakan pernyataan-pernyataan untuk mengukur

variabel penelitian. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merujuk pada seorang pemimpin bank swasta di mana karyawan bank swasta merasakan bahwa pemimpinnya menumbuhkan perilaku visioner dengan memotivasi pembelajaran, mendorong pertumbuhan dan memvisualisasikan masa depan pada sektor perbankan. Angket untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional diadopsi dari Avolio et al. (1999 dalam Mittal dan Dhar 2015)

Pada penelitian ini, definisi komitmen afektif adalah rasa emosional, keterlibatan serta ketertarikan karyawan bank terhadap tempatnya bekerja yakni bank swasta. Angket untuk mengukur variabel komitmen afektif diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Kaur et al. (2020). Otonomi pekerjaan dalam penelitian ini merupakan kebebasan karyawan untuk menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Variabel otonomi pekerjaan akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Tummers et al. (2016). Kesejahteraan psikologis diartikan sebagai pengalaman emosi positif yang tinggi serta adanya kepuasan yang dirasakan karyawan bank swasta terhadap kehidupan yang dimilikinya. Variabel kesejahteraan psikologis akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Gyu Park et al. (2017).

Pada penelitian ini akan menggunakan teknik analisa data *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) dan akan dibantu pengolahan datanya menggunakan aplikasi SmartPLS. Pada program Smartpls ini, terdapat dua jenis analisis yang digunakan yakni *outer model* yang digunakan untuk menguji validitas dan uji reliabilitas dari data yang telah diperoleh dalam penelitian, dan analisis *inner model* yang digunakan untuk menguji kelayakan model dan uji hipotesis penelitian yang diajukan.

Tabel 1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang disebar	238
Kuesioner yang kembali	238
Kuesioner yang diisi tidak memenuhi kriteria responden	35
Kuesioner yang dapat diolah	203

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 2 menunjukkan profil responden penelitian ini dimana sebagian besar responden adalah berjenis kelamin wanita. Selain itu, responden terbanyak berasal dari provinsi DKI Jakarta yang kemudian diikuti oleh provinsi Jawa Timur dan provinsi Jawa Barat. Hampir sebagian responden pada penelitian ini didominasi oleh mereka yang memiliki rentang usia 20-29 tahun. Selain itu, hampir lebih dari 70% responden memiliki masa kerja di antara 1-3 tahun.

Tabel 2. Profil Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	55	27,09
	Perempuan	148	72,91
Usia	20-29 tahun	175	86,21
	30-39 tahun	23	11,33
	40-49 tahun	4	1,97
	≥ 50 tahun	1	0,49

Provinsi	DKI Jakarta	98	48,28
	Jawa Timur	83	20,89
	Jawa Barat	10	2,93
	Jawa Tengah	7	3,45
	Banten	3	1,48
Lama Bekerja	DI Yogyakarta	2	0,99
	1-3 tahun	140	68,97
	4-6 tahun	40	19,70
	7-9 tahun	16	7,88
	≥ 10 tahun	7	3,45

Evaluasi Pengukuran Model

Evaluasi pengukuran model (*outer model*) akan diukur dengan melakukan dua cara yakni, uji validitas dan uji reliabilitas. Pada validitas konvergen, nilai *loading factor* yang dapat diterima adalah > 0,6 sudah dianggap cukup (Ghozali, 2014, p. 68). Indikator dengan nilai *loading factor* yang 0,5 ke bawah harus dipertimbangkan untuk dihapus kecuali ada dukungan kuat untuk dipertimbangkan disertakan. Berdasarkan hal tersebut, maka ada tiga indikator dari variabel kesejahteraan psikologis dan satu indikator dari variabel komitmen afektif yang dieliminasi. Sebuah variabel atau konstruk dapat dikatakan diterima apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) memiliki nilai minimal 0,5 atau di atasnya (Hair et al., 2014). Berdasarkan tabel 3, tabel 4 dan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian valid dan reliabel.

Tabel 3. Hasil uji validitas konvergen

Variabel	Indikator	Nilai <i>outer loading</i>	Penjelasan
Kepemimpinan Transformasional (X)	X_{01}	0,757	Valid
	X_{02}	0,766	Valid
	X_{03}	0,792	Valid
	X_{04}	0,718	Valid
	X_{05}	0,734	Valid
	X_{06}	0,749	Valid
	X_{07}	0,790	Valid
	X_{08}	0,727	Valid
	X_{09}	0,754	Valid
	X_{10}	0,718	Valid
	X_{11}	0,775	Valid
	X_{12}	0,814	Valid
	X_{13}	0,801	Valid
	X_{14}	0,769	Valid
	X_{15}	0,793	Valid
	X_{16}	0,731	Valid
Otonomi Pekerjaan (Z_1)	$Z_{1.1}$	0,712	Valid
	$Z_{1.2}$	0,735	Valid
	$Z_{1.3}$	0,852	Valid
	$Z_{1.4}$	0,768	Valid
	$Z_{1.5}$	0,758	Valid
Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	$Z_{2.2}$	0,679	Valid
	$Z_{2.3}$	0,758	Valid
	$Z_{2.4}$	0,656	Valid

Komitmen Afektif (Y)	Z _{2.5}	0,733	Valid
	Z _{2.6}	0,690	Valid
	Z _{2.7}	0,763	Valid
	Z _{2.9}	0,739	Valid
	Z _{2.10}	0,680	Valid
	Z _{2.11}	0,691	Valid
	Y ₀₁	0,662	Valid
	Y ₀₄	0,623	Valid
	Y ₀₅	0,788	Valid
	Y ₀₆	0,816	Valid
	Y ₀₇	0,719	Valid
Y ₀₈	0,782	Valid	

Tabel 4. Hasil uji validitas diskriminan

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	Komitmen Afektif (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)	1,000	0,517	0,460	0,562
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	0,517	1,000	0,680	0,515
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	0,460	0,680	1,000	0,365
Komitmen Afektif (Y)	0,562	0,515	0,365	1,000

Tabel 5. Hasil evaluasi pengukuran model

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,581	0,957	0,952
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	0,588	0,876	0,823
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	0,505	0,902	0,877
Komitmen Afektif (Y)	0,540	0,875	0,827

Evaluasi Model Struktural

Pada tahap evaluasi model struktural (*Inner Model*) akan dilakukan dengan koefisien determinasi (R^2), *prediction relevance* (Q^2), *path coefficient*, uji hipotesis dan uji pengaruh tidak langsung. Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel otonomi pekerjaan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 31,6% dan sisanya sebesar 68,4% dijelaskan oleh variabel lain yang akan diteliti. Variabilitas konstruk pada kesejahteraan psikologis dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 26,8% sedangkan sisanya sebesar 73,2% dijelaskan oleh variabel lain. Variabilitas konstruk pada komitmen afektif dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 48,0% sedangkan sisanya sebesar 52,0% akan dijelaskan oleh variabel lain.

Nilai Q^2 dapat dihitung menggunakan hasil perhitungan yang telah diperoleh berdasarkan pengukuran dari (R^2) dengan rumus $Q^2 = 1 - (1 - R^2 Y) (1 - R^2 Z_1) (1 - R^2 Z_2)$. Apabila nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) hal ini menunjukkan bahwa model tersebut mempunyai nilai

predictive relevance, dan sebaliknya jika Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014, p. 74-75). Berdasarkan perhitungan rumus Q^2 , nilai Q^2 yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 0,73964224 atau lebih besar dari 0 yang dapat diartikan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan komitmen afektif pada karyawan bank swasta di pulau Jawa adalah valid atau relevan atau dengan kata lain hal ini menunjukkan bahwa model penelitian tersebut memiliki *predictive relevance*. Tabel 7 menampilkan hasil uji hipotesis penelitian.

Tabel 6. Hasil uji koefisien determinasi (R^2)

Variabel	Koefisien Determinasi (R^2)
Otonomi Pekerjaan (Z_1)	0,316
Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	0,268
Komitmen Afektif (Y)	0,480

Tabel 7. Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	t-statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Komitmen Afektif (Y)	2,194	0,029	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z_1)	10,697	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	7,988	0,000	Diterima
Otonomi Pekerjaan (Z_1) -> Komitmen Afektif (Y)	0,743	0,458	Ditolak
Kesejahteraan Psikologis (Z_2) -> Komitmen Afektif (Y)	10,678	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z_1) -> Komitmen Afektif (Y)	0,716	0,474	Ditolak
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	6,206	0,000	Diterima

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yoon (2016), Mwesigwa et al. (2020), dan Shao et al. (2022) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pemimpin akan mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya pemberian tantangan. Gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada tempat mereka bekerja (Yoon, 2016). Selain itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mendorong kepercayaan karyawan terhadap pencapaian tujuan bersama yang telah dirancang agar mampu meningkatkan loyalitas pada karyawan atau pengikutnya (Saleem et al., 2019).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Jain dan Duggal (2018) menjelaskan bahwasanya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otoritas

dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018). Pemimpin transformasional memperhatikan bawahannya, yang membuat mereka merasakan otonomi dalam memecahkan masalah (Shao et al, 2022). Pada gaya kepemimpinan transformasional ini, pemimpin cenderung untuk memberikan otonomi yang lebih luas dan mendorong karyawan untuk dapat bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis

Penelitian ini mendukung pernyataan Jain et al. (2019) dan Arnold (2017) kepemimpinan transformasional memengaruhi kesejahteraan psikologis. Hal ini menjelaskan bahwa perilaku positif yang pemimpin lakukan tersebut dapat mengalami emosi positif dengan menggunakan kata-kata yang berdampak positif dalam berkomunikasi dan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis. Sebuah organisasi perlu berusaha menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena hal ini berdampak pada pengembangan kepercayaan dan kesejahteraan psikologis di antara para karyawan (Jain et al., 2019). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mengubah situasi stres menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan serta termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Shamir et al., 1993 dalam Jain et al, 2019).

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Jain dan Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif). Hasil yang berbeda dan pada penelitian ini ditolak diduga karena responden karyawan bank swasta pada penelitian ini berasal dari berbagai macam bank swasta yang memiliki kebijakan yang berbeda antar bank swasta satu dengan yang lain mengenai pemberian otonomi atau kebebasan untuk karyawan dapat menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Selain itu, responden pada penelitian ini juga memiliki jabatan yang berbeda-beda di setiap bank swasta dan dirasa hal ini dapat memengaruhi karyawan bank swasta untuk merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja. Pada penelitian Jain dan Duggal (2018) responden yang berpartisipasi berasal hanya dari organisasi tertentu yang telah ditunjuk sebagai responden pada penelitian tersebut yakni organisasi IT Delhi/NCR maka responden dirasa lebih terpusat, sehingga hal ini mungkin mengakibatkan perbedaan hasil penelitian. Perbedaan hasil penelitian ini juga diduga dari variabel luaran dan karakteristik responden karyawan bank swasta yang berpartisipasi dalam penelitian ini dimana mayoritas responden bekerja dalam rentang kurun waktu satu sampai dengan tiga tahun, artinya sebagian besar waktu karyawan bank swasta saat bekerja dilaksanakan saat pandemi covid19 telah melanda negara Indonesia.

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian Kundi et al. (2020), yang menjelaskan bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu realisasi dan pemenuhan sifat asli seseorang memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Menurut penelitian Jamal dan Khan (2013) dan Jain et al. (2019), karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Adanya kesejahteraan psikologis yang dirasakan karyawan dapat mendorong karyawan bank swasta untuk semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang dilakukannya itu dirasa sulit sekalipun.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan

Commented [A9]: Mungkin bisa ditambahkan kesejahteraan psikologis dalam bentuk apa contohnya.. yg ada pada bank swasta.

Terdapat perbedaan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jain dan Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018). Akan tetapi, pada penelitian ini memberikan hasil yang berbeda. Hasil yang berbeda pada penelitian ini diduga karena terdapat hasil uji hipotesis keempat ditolak, yaitu otonomi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif sehingga pada akhirnya otonomi pekerjaan pun tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Karakteristik responden yang lebih heterogen bila dibandingkan dengan penelitian terdahulu diduga juga memengaruhi hasil penelitian ini, dimana responden penelitian ini berasal dua puluh dua jenis bank swasta.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Jain et al. (2019) bahwa pemimpin dengan gaya transformasional yang mendukung dan memotivasi karyawannya akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen afektif dalam organisasi dan pekerjaan mereka.

Implikasi Manajerial

Secara teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat bagi ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM). Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawannya, mendorong pertumbuhan, serta mendorong karyawan untuk terus percaya diri terbukti berhasil meningkatkan rasa keterikatan secara emosional karyawan terhadap perusahaannya tempat bekerja dan karyawan secara sukarela untuk terlibat aktif di dalam perusahaannya. Maka penting untuk seorang pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan di dalam perusahaan dan dengan memiliki gaya kepemimpinan transformasional tersebut dapat meningkatkan karyawan menjadi setia secara emosional sehingga cenderung untuk tidak keluar dari perusahaan dikarenakan merasa tidak menjadi bagian keluarga perusahaan, tentunya ketika hal tersebut terjadi sangat merugikan berbagai pihak termasuk perusahaan.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan otonom yang semakin besar kepada karyawan perusahaan maka semakin karyawan tersebut tidak memiliki rasa setia secara emosional di perusahaan tempatnya bekerja. Harapan awal dilakukannya penelitian yakni untuk membuktikan bahwa ketika karyawan semakin otonom maka akan meningkatkan rasa emosional dan keterlibatan karyawan di perusahaan dan hasil yang didapatkan pada penelitian ini berbeda dan menjadi temuan yang menarik, bahwasanya seorang pemimpin yang memberikan otonom kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaan justru akan membuat karyawan semakin bisa mengendalikan pekerjaannya dan merasa bahwa karyawan tersebut bisa memimpin dirinya sendiri. Dengan demikian, pemberian otonom terhadap karyawan bukanlah faktor utama untuk meningkatkan keterikatan emosional karyawan.

Commented [A10]: Bagaimana pengaruh responden yang berbeda terhadap hasil penelitian

Commented [A11]: Belum dijelaskan kaitan dengan kesejahteraan psikologis.

Berdasarkan hasil penelitian ini juga diketahui bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki pemimpin transformasional tersebut tentunya merasa diyakinkan dan termotivasi saat melakukan pekerjaannya, sehingga memiliki mental yang positif dan memiliki mental yang sehat. Hal ini sangat penting dirasakan karyawan mengingat tekanan pekerjaan di dunia bisnis yang sangat tinggi, khususnya di sektor perbankan. Apabila hal tersebut diabaikan oleh perusahaan tentunya akan mengakibatkan seorang karyawan akan merasa jenuh dan *burnout*. Tentunya karyawan yang mengalami *burnout* akan sangat merugikan perusahaan karena jika dibiarkan berlarut-larut akan memengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan dan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Pada penelitian ini juga didapatkan bahwa ketika karyawan merasakan emosi yang positif tersebut, akan mengakibatkan karyawan juga merasa menjadi bagian dari perusahaan dan cenderung terlibat aktif dalam setiap kegiatan perusahaan untuk bekerja meskipun pekerjaan sulit sekalipun.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif, otonomi pekerjaan, dan kesejahteraan psikologis karyawan bank swasta di pulau Jawa. Selain itu, kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif dan dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif. Di sisi lain, otonomi pekerjaan tidak memengaruhi komitmen afektif dan tidak dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah dapat melakukan perluasan objek penelitian pada sektor industri selain perbankan serta perluasan wilayah dan penggunaan variabel mediasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abasilim, U.D., Gberevbie, D.E. & Osibanjo, O.A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1-15.
- Abouraija, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: Exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774-790.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393.
- Baksi Maiti, R., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 716-735.
- Bank Central Asia. (2020). Report file sustainability index 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Bank Tabungan Negara. (2020). Laporan Keberlanjutan 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Chan, S. H. J. & Ao, C. T. D. (2019). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20(2), 206-229.

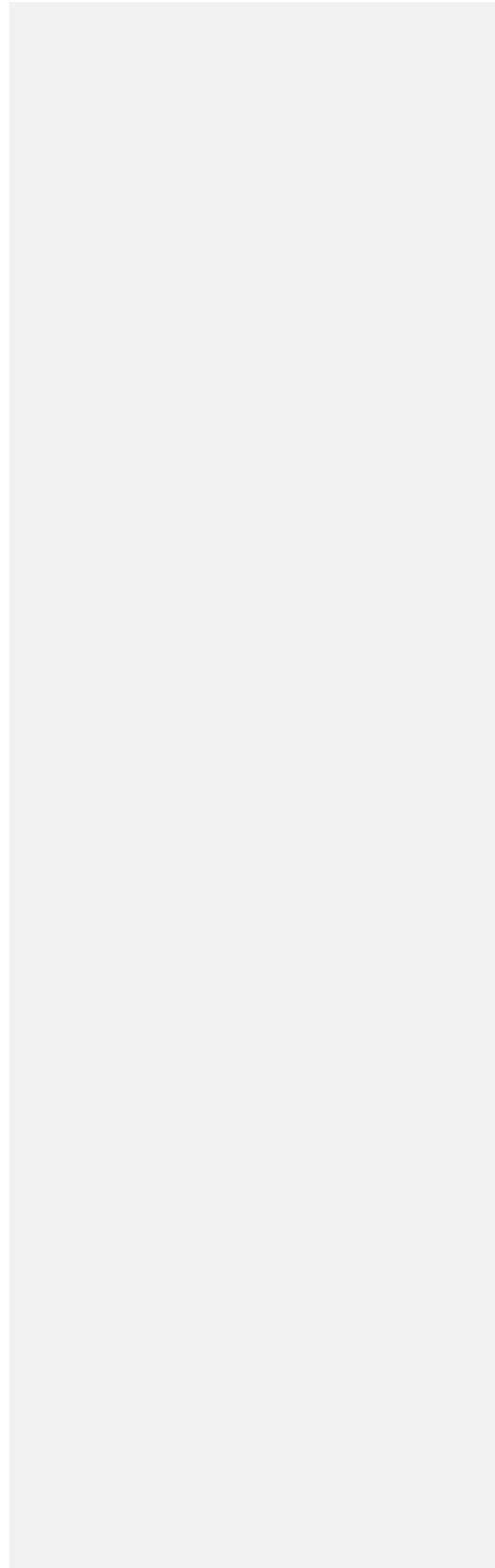
- Chinyamurindi, W., Kyogabiirwe, J. B., Kabagabe, J. B., Mafabi, S., & Dywili, Mt. (2021). Antecedents of small business financial performance: The role of human resource management practices and strategy. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1214-1231.
- Deloitte Global Millennial Survey. (2021). A Call for Accountability and Action the Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey Report. (Accessed 29 December 2021).
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512–525.
- Ghozali, I. (2014). Structural equation modeling, metode alternatif dengan partial least square (PLS). Universitas Diponegoro.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence, and job autonomy: Empirical Analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41(9), 1033-1046.
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking*, 26(5), 1517–1532.
- Jalilvand, M. R., & Nasrolahi Vosta, L. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organizational commitment: An empirical study in the sports sector of Iran. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(4), 344–364.
- Jamal, F. Q., & Khan, A. M. (2013). Association of Downsizing with Survivor's Organizational Commitment, Work Motivation, and Psychological Well-Being in Secondary and Tertiary Sectors of Economy of Pakistan. *Journal of Behavioural Sciences*, 23(1).
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Garib Singh, S. K. (2016). Instilling affective commitment: Insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, 39(3), 266–288.
- Joo, B.-K. (Brian), Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069–1086.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement, and job satisfaction: An empirical study of BPO employees in the Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 327-348.
- Kooij, D. T., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organization fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61-75.
- Kristianti R. & Rostiana. (2020, Desember 16). Mengenal Proses di Balik Keputusan Pekerja Mengundurkan Diri. *Kompas.com*. <https://money.kompas.com/read/2020/12/16/191400826/mengenal-proses-di-balik-keputusan-pekerja-mengundurkan-diri?page=all> [Diakses 6 Maret 2023]

- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanism. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.
- Mahipalan, M., & S., S. (2019). Workplace spirituality, psychological well-being and the mediating role of subjective stress. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725–739.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268.
- Mahipalan, M. (2019). Workplace spirituality, psychological well-being and the mediating role of subjective stress: A case of secondary school teachers in India. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725-739.
- Mehmood, N., Ungku, N., Irum, S. & Ashfaq, M. (2016). Job satisfaction, affective commitment, and turnover intentions among front desk staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 305-309.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Millennials: The Job-Hopping Generations. (2019). Gallup.
- Mostafa, A.M.S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W. & Lythreatis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organizational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620-636.
- Mustafa, M., Ramos, H. M., & Zainal Badri, S. K. (2020). Determining nonfamily employees' job satisfaction and turnover intentions: The roles of job autonomy and work passion. *Journal of Family Business Management*, (ahead-of-print).
- Naegele, G., Walker, A., Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (2011). Age management in organizations in the European Union. *The SAGE handbook of workplace learning*, 251-267.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426.
- Peng, Y.P., Hwang, S.N. & Wong, J.Y. (2010). How to inspire university librarians to become 'good soldiers'? The role of job autonomy. *The Journal of Academic Librarianship*, 36 (4), 287-295.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13, 847147.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161–182.
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 672–691.
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and

transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290.

- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2016). The Effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355–377.
- Uraon, R. S., & Gupta, M. (2020). Does psychological climate affect task and contextual performance through affective commitment? Evidence from public sector companies. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 258-275.
- Wang, X., Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why should errors be tolerated? Perceived organizational support, organization-based self-esteem, and psychological well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1987–2006.
- Yoon, S. W. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130–149.

4. Bukti konfirmasi submit revisi pertama, respon kepada reviewer, dan artikel yang di-resubmit (1 April 2024)



Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>
To: JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>

Mon, Apr 1, 2024 at 8:00 AM

Yth. Redaksi JIMFE,

Terima kasih atas pemberitahuan mengenai hasil review internal untuk artikel yang telah kami submit.

Kami telah menyesuaikan artikel kami berdasarkan hasil review tersebut dan kami telah memberikan *highlight* kuning pada bagian yang kami revisi.

Kami juga ingin menyampaikan bahwa kami telah melakukan uji similarities dan memperoleh hasil sebesar 8% dan kami lampirkan hasilnya di email ini.

Kami sangat berharap artikel kami dapat diterbitkan di JIMFE setelah melakukan revisi.

Terima kasih atas perhatian dan kerjasamanya.

[Quoted text hidden]

2 attachments

 **7 JIMFE 1 (R1).docx**
157K

 **Hasil Turnitin 7 JIMFE.pdf**
3133K

JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>
To: Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>

Mon, Apr 1, 2024 at 10:50 AM

Baik terima kasih.

Akan kami tindak lanjuti kembali.

[Quoted text hidden]

MEMBANGKITKAN KOMITMEN AFEKTIF: PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, OTONOMI PEKERJAAN, DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS

7

Riwayat Artikel:

Diterima:

Direvisi:

Disetujui:

Klasifikasi JEL:

Kata kunci:

bank swasta; kesejahteraan psikologis; kepemimpinan transformasional; komitmen afektif; otonomi pekerjaan

Keywords:

ffective commitment; job autonomy; private bank; psychological well being; transformational leadership

Cara mensitasi:



ABSTRAK

Komitmen afektif adalah komitmen organisasi yang paling penting karena berkontribusi pada tingkat keterlibatan karyawan. Bank swasta menghadapi tantangan untuk meningkatkan komitmen afektif karyawannya. Namun, studi sebelumnya tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dengan menambahkan dua variabel mediasi yaitu otonomi kerja dan kesejahteraan psikologis. Kedua variabel ini tidak pernah diperkenalkan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Adapun sampel penelitian adalah 203 responden dari berbagai bank swasta di Jawa. Analisis data menggunakan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi komitmen afektif, kepemimpinan transformasional memengaruhi otonomi kerja dan komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, otonomi pekerjaan tidak memengaruhi komitmen afektif secara langsung atau sebagai mediasi. Secara teoritis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran kesejahteraan psikologis dalam membentuk keterikatan karyawan dalam bank swasta. Manfaat praktis dari penelitian ini bagi organisasi, khususnya di sektor perbankan, adalah pentingnya mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya fokus pada pemberian otonomi kerja, tetapi lebih pada pengembangan kesejahteraan psikologis karyawan.

ABSTRACT

Affective commitment is the most crucial organizational commitment as it contributes to the level of employee engagement. Private banks face challenges in enhancing their employees' affective commitment. However, previous studies on the relationship between transformational leadership and affective commitment have yielded differing results. This research aims to examine the influence of transformational leadership on affective commitment by introducing two mediating variables: job autonomy and psychological well-being. These variables have not been previously introduced in the relationship between transformational leadership and affective commitment. This study employs a quantitative method using a survey approach. The research sample consists of 203 respondents from various private banks in Java. Data analysis is conducted using Partial Least Squares. The findings indicate that transformational leadership affects affective commitment, with transformational leadership influencing job autonomy and affective commitment through psychological well-being, both directly and as a mediating variable. Conversely, job autonomy does not directly affect affective commitment or act as a mediator. Theoretically, the results of this study underscore the importance of psychological well-being in shaping employee attachment in private banks. The practical implications of this research for organizations, particularly in the banking sector, highlight the significance of adopting transformational leadership styles that focus not only on providing job autonomy but also on fostering the psychological well-being of employees.

Commented [A12]: Reviewer 1: Mohon untuk judul tidak menggunakan istilah pengaruh supaya judul dapat menjadi lebih "eye catching".

Commented [A13R12]: Penulis telah mengubah judul supaya menjadi lebih menarik.

Commented [A16]: Penyusunan abstrak mohon disesuaikan dengan author guideline

Commented [A17R16]: Penyusunan abstrak telah disesuaikan dengan ketentuan sesuai author guideline, yaitu: Abstract should consist of: (1) research purpose (one sentence), (2) research method (three sentences including: population and sample and data analyze method), (3) research result (two sentences), (4) research implication result (two sentences), and (5) maximum 200 words.

Commented [A14]: Masukan reviewer 1: Lima kata kunci yang spesifik

Commented [A15R14]: Penulis telah menambahkan satu kata kunci spesifik: bank swasta

Commented [A18]: Masukan reviewer 1: Implikasi hasil penelitian kurang nyata

Commented [A19R18]: Peneliti telah menambahkan implikasi hasil penelitian secara teoritis dan praktis.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis menjadi sangat kompetitif mengikuti perkembangan zaman yang semakin maju, khususnya pada era digitalisasi ini. Sumber daya manusia pun menjadi komponen yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, bisnis dapat berjalan dengan baik tidak lepas dari peran manusia di dalamnya. Menurut Naegele dan Walker (2011) serta Kooji dan Boon (2018) praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) muncul sebagai masalah yang penting terkait orang yang memengaruhi operasi dan fungsi organisasi. Termasuk hasil yang terkait tidak hanya dengan organisasi akan tetapi juga mencangkup orang-orang di dalam organisasi (Mostafa et al., 2019; Chinyamurindi et al., 2021).

Pada lingkungan bisnis saat ini para praktisi sumber daya manusia telah mengalihkan fokus mereka pada jenis komitmen yang mengarah pada keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Mereka meyakini bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi memberikan banyak manfaat dalam organisasi (Afshari, et al., 2020). Berdasarkan hasil Deloitte Global Millennial Survey (2021), 53% dan 36% generasi Z dan millennial berencana berhenti dari tempat kerja mereka dalam kurun waktu dua tahun, dan hanya 21% dan 34% saja yang berencana menetap pada perusahaannya saat ini sampai lebih dari 5 tahun. Dibandingkan dengan tahun 2020, data menunjukkan loyalitas generasi milenial yang berencana berhenti dari tempat kerja dalam rentang waktu 2 tahun yakni tercatat 31%. Berdasarkan perbandingan survei tersebut, terbukti bahwa loyalitas menurun pada tahun 2021. Selain itu, hal yang sama juga dilaporkan menurut Gallup (2019) ditemukan bahwa hanya 29% generasi milenial yang terlibat di tempat kerja, 16% lainnya secara aktif melepaskan diri dan 55% tidak terlibat, artinya hanya sekitar tiga dari sepuluh yang terhubung secara emosional dan perilaku dengan pekerjaan dan perusahaannya. Hal ini menjadi indikasi bahwasanya komitmen organisasi terutama komitmen afektif di berbagai negara masih rendah dengan data tingkat loyalitas yang menurun dan hanya sedikit karyawan yang mau terlibat di perusahaan.

Komitmen afektif mencerminkan kesiapan karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi dan bekerja demi kepentingan organisasi (Fazio et al., 2017). Sulit bagi karyawan untuk tetap bertahan apabila di dalam perusahaan di tempat karyawan bekerja memiliki komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang rendah, karena hal ini juga akan menurunkan kinerja perusahaan (Jayasingam et al., 2016; Sungu et al., 2019). Karyawan akhirnya dihadapkan dengan pilihan alternatif yakni mencari pekerjaan lain yang lebih menjanjikan dan sesuai dengan apa yang diharapkannya. Komitmen organisasi yang rendah ini tentunya bisa mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, khususnya untuk para karyawan yang sudah memiliki kualifikasi yang bagus akan tetapi memilih untuk keluar dari perusahaan.

Komitmen afektif merupakan salah satu komitmen terpenting pada komitmen organisasional. Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional yang dibentuk oleh karyawan terhadap organisasinya untuk mengakui dan terlibat di dalam organisasi (Kaur et al., 2020). Komitmen afektif dinilai merupakan esensi terkuat dan penting dengan hasil pekerjaan dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Uraon & Gupta, 2020). Karyawan yang berkomitmen secara afektif mempunyai rasa memiliki, percaya pada gagasan dan keberhasilan organisasi, menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dan komitmen untuk bekerja demi keberhasilan organisasi. Terdapat penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih berkorelasi signifikan terkait hasil kerja seperti kinerja, ketidakhadiran, perilaku kewarganegaraan organisasi dan turnover daripada komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Sharma & Dhar, 2016). Komitmen afektif berkembang ketika karyawan terlibat, mengakui relevansi nilai dan memperoleh identitasnya

dari asosiasi dengan organisasi tersebut. Karyawan cenderung berkomitmen afektif jika karyawan merasa organisasi memperlakukan secara adil, hormat dan mendukung (Jalilvand & Nasrolahi Vosta, 2015).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam suatu komitmen organisasi adalah peran seorang pemimpin di sebuah perusahaan. Menurut Baksi Maiti et al. (2020), pemimpin terbukti memengaruhi komitmen pada organisasi (Abasilim et al, 2019; Baksi Maiti et al., 2020). Perusahaan tentunya memiliki tujuan yang akan dicapai, agar bisa sukses dalam mencapai tujuan tersebut tak lepas dari keputusan dan peranan dari seorang pemimpin perusahaan. Menurut Yoon (2016), perilaku kepemimpinan mampu menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Sebuah perusahaan membutuhkan pemimpin yang bisa membawa perusahaan ke arah yang lebih baik, dan hal ini bisa dilihat dari gaya kepemimpinan. Komitmen organisasi karyawan dapat ditingkatkan jika diikuti dengan gaya kepemimpinan yang tepat (Baksi Maiti et al., 2020). Gaya kepemimpinan sendiri bermacam-macam jenisnya dan tentunya setiap jenis gaya kepemimpinan memiliki ciri khasnya masing-masing, akan tetapi untuk penelitian ini akan berfokus pada salah satu gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional telah terbukti mendorong karyawan untuk mencari pendekatan baru terhadap suatu tantangan dan membuat karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Pemimpin dengan gaya transformasional tersebut membangun lingkungan di mana para karyawan lebih mungkin untuk berkomitmen kepada organisasi mereka (Yoon, 2016).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu menginspirasi karyawan mereka untuk dapat bekerja lebih tinggi lagi dari yang diharapkan berdasarkan kompetensi mereka, sehingga para karyawan mampu membagikan visi pribadi mereka ke dalam perusahaan (Yoon, 2016). Pemimpin dengan gaya transformasional sangat memperhatikan hubungan dengan karyawannya dimana pemimpin memacu para karyawannya untuk berkembang menjadi pribadi yang lebih baik melampaui kepentingan diri mereka sendiri, untuk bekerja demi kebaikan bersama bagi organisasi (Jain & Duggal, 2018). Untuk mencapai tujuan perusahaan tidak hanya pemimpin saja yang harus bergerak, akan tetapi seluruh orang yang terlibat didalam organisasi juga ikut andil untuk bersama-sama mencapai tujuan tersebut termasuk karyawan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, komitmen organisasi perlu didukung dengan gaya kepemimpinan yang sesuai yakni kepemimpinan transformasional agar para karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Jain & Duggal, 2018).

Selain kepemimpinan transformasional, terdapat faktor otonomi pekerjaan yang memengaruhi komitmen. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jain dan Duggal (2018), otonomi pekerjaan terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Otonomi pekerjaan memiliki arti yakni sejauh mana sebuah pekerjaan tersebut memberikan kebebasan, kemandirian serta kebijaksanaan yang substansial kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan mereka dan menentukan setiap prosedur yang nantinya digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Otonomi pekerjaan terbukti merupakan konsep yang penting guna meningkatkan motivasi karyawan sehingga akhirnya akan berimbas pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan (Peng et al., 2010). Maka dari itu, perlu adanya otonomi pekerjaan sebagai mediasi dikarenakan dengan mediasi tersebut mampu mendorong dan meningkatkan komitmen dan seorang pemimpin dengan gaya transformasional cenderung memberikan otonomi yang lebih luas, karena pemimpin seringkali membantu para karyawan untuk berkembang menjadi pribadi yang

inovatif ketika memecahkan masalah sehingga meningkatkan rasa kendali karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan (Jain & Duggal, 2018).

Terdapat faktor lain yang berperan penting untuk memengaruhi komitmen organisasi khususnya pada komitmen afektif yaitu kesejahteraan psikologis. Kesejahteraan psikologis menggambarkan keadaan mental yang positif dengan tingkat kebahagiaan dan kepuasan yang tinggi (Mahipalan, 2019). Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan dapat menghasilkan perasaan sejahtera yang positif dan karyawan merasa berenergi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jain et al. (2019), kesejahteraan psikologis telah terbukti menjadi variabel mediasi di antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi khususnya komitmen afektif. Perilaku positif pemimpin telah memberikan kontribusi yang signifikan secara statistik terhadap kesejahteraan karyawan dan akan meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang berkomitmen secara afektif yang tinggi menunjukkan loyalitas dan keinginan kuat untuk tetap bersama organisasi (Sharma & Dhar, 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas, studi ini hendak melakukan penelitian pada karyawan yang bekerja di bank swasta sebagai objek penelitian. Penelitian ini akan berfokus pada bank swasta karena bank swasta memiliki kontribusi yang besar terhadap suatu negara ditinjau dari segi perekonomian. Di sisi lain, sektor perbankan dinilai memiliki komitmen organisasi yang rendah. Career Business Leader Mercer Indonesia, Astrid Suryapranata mengungkapkan bahwa sektor industri yang berkaitan dengan *hightech*, *financial service*, dan *consumer goods* juga mengalami *turnover* yang tinggi (Kristianti & Rostiana, 2020). Berdasarkan data laporan keberlanjutan Bank Central Asia (2020) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover* karyawan termasuk tinggi apabila dibandingkan dengan bank BUMN yakni sebesar 3,5% atau sebanyak 1,293 orang. Selain itu, menurut data laporan keberlanjutan Bank Tabungan Negara (2020) yang merupakan salah satu bank BUMN tersebut memiliki tingkat *turnover* yang cukup rendah dibandingkan bank swasta yakni sebesar 1,68% atau hanya sebanyak 189 orang. Data ini menunjukkan bahwa bank swasta memiliki tantangan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bertahan dan loyal di tempat kerja. Apabila komitmen afektif karyawan di dalam sebuah perusahaan rendah akan mengakibatkan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan (Chan & Ao, 2019). Tentunya apabila terjadi permasalahan tersebut akan memengaruhi kinerja sektor perbankan dan juga akan berdampak pada negara tersebut.

Penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pada organisasi. Penelitian Yoon (2016), diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan pengaruh positif dengan komitmen organisasi terutama komitmen afektif di mana gaya kepemimpinan ini terbukti memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan dan lebih berkomitmen pada organisasi. Namun ternyata terdapat kesenjangan penelitian. Menurut Shim et al. (2015), kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif organisasi. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh karakteristik individu karyawan yang berbeda-beda, seperti, usia, jenis kelamin, pangkat, tingkat pendidikan dan masa kerja yang seringkali mengontrol dan memengaruhi sebuah variabel (Shim et al., 2015). Kesenjangan penelitian ini akan menjadi dasar penelitian ini untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif. Pada penelitian ini akan memberikan kebaruan dengan menggabungkan dua variabel mediasi yakni otonomi pekerjaan dan kesejahteraan psikologis.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Ketika karyawan senang dengan pemimpin mereka dan merasa bahwa para karyawan diperlakukan dengan hormat serta dihargai oleh manajemen maka karyawan akan merasa lebih terikat terhadap suatu perusahaan, komitmen karyawan inilah yang membuat perusahaan berhasil (Mwesigwa et al., 2020). Penelitian Yoon (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terutama komitmen afektif. Penelitian lain dari Saleem et al. (2019) juga membuktikan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif). Gaya kepemimpinan transformasional sendiri mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya tantangan yang ada di perusahaan. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada organisasi mereka (Yoon, 2016; Shao et al. 2022). Menurut Abouraia dan Othman (2017), komitmen tujuan bersama ini muncul di antara para karyawan ketika seorang pemimpin transformasional mendorong keyakinan dalam pencapaian tujuan, yang pada gilirannya meningkatkan niat untuk tetap terlibat dan berkomitmen. Komitmen yang luar biasa yang dibangkitkan oleh para karyawan dapat menonjolkan kinerja yang luar biasa dari karyawan.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Penelitian Jain dan Duggal (2018) menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap otonomi pekerjaan. Penelitian Pattnaik dan Sahoo (2021) juga mengungkapkan bahwasanya pemimpin transformasional yang memiliki *inspirational motivation, individualised consideration, idealised influenced* dan *intellectual stimulation* berperan dalam mempromosikan rasa otonomi pekerjaan dan manajemen yang mendukung di antara para karyawan. Kepemimpinan transformasional menawarkan otonomi yang lebih luas karena mereka menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya. Hal ini menjelaskan bahwasannya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otoritas dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018).

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap otonomi pekerjaan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis

Perilaku positif pemimpin dapat meningkatkan pengalaman emosi positif karyawan melalui penggunaan kata-kata yang berdampak positif (Jain et al., 2019). Selain itu, mood positif pemimpin juga memengaruhi kinerja kelompok (Sy et al, 2005). Seperti halnya penelitian yang telah dilakukan Arnold (2017) juga mengemukakan terdapat hubungan di antara keduanya. Pemimpin transformasional membingkai ulang situasi stres sehingga menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan dan termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Jain et al, 2019).

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Penelitian Jain dan Duggal (2018) mengemukakan bahwa otonomi pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative). Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan dan memutuskan cara mereka dalam melakukan pekerjaannya akan membuat mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Mustafa et al. (2020) juga mendapati bahwa ketika karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka maka komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang ada di dalam sebuah perusahaan juga akan meningkat. Dengan adanya otonomi pekerjaan akan membuat karyawan semakin terlibat di dalam perusahaan atau meningkatkan komitmen afektif.

H₄: Otonomi pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Kesejahteraan psikologis dinilai memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi terutama pada komitmen afektif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Kundi et al. (2020), kesejahteraan psikologis berhubungan positif terhadap komitmen afektif karyawan. Pada penelitian tersebut terbukti bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu kesejahteraan eudaimonik memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Selain itu, terdapat penelitian Jamal dan Khan (2013) dan Wang et al. (2020) menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif di antara komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat membuat karyawan di dalam organisasi semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang sulit sekalipun.

H₅: Kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan

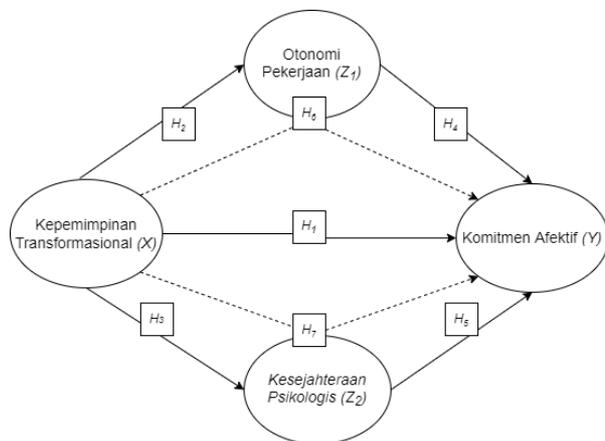
Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom, sehingga merangsang karyawan untuk mencari cara-cara inovatif dan meningkatkan kendali dan *self-determination* yang dirasakan karyawan atas pekerjaan mereka (Bass & Riggio, 2006 dalam Jain & Duggal, 2018). Kepemimpinan transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018). Komitmen afektif dapat ditingkatkan ketika para karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka, peluang tersebut harus diberikan kepada karyawan untuk menghasilkan cara-cara kreatif dalam melakukan tugasnya dan memikul tanggung jawabnya.

H₆: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Pemimpin dengan gaya transformasional memotivasi langsung karyawan mereka dengan kualitas karismatik mereka dan memberikan pertimbangan individu untuk kebutuhan para karyawannya. Dukungan yang diberikan pemimpin dengan gaya transformasional akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini juga akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka bahkan dalam keadaan sulit pun. Selain itu, ketika karyawan memiliki tingkat emosi positif yang tinggi serta merasa puas dengan pekerjaannya akan menghasilkan tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi (Joo et al., 2016). Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat mendorong komitmen afektif karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika menghadapi pekerjaan yang sulit sekalipun.

H₇: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis sebagai variabel mediasi



Gambar 1. Kerangka Berfikir

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi yang diambil untuk penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sektor perbankan swasta di pulau Jawa, dimana jumlah populasinya tidak dapat dihitung karena tidak menentu. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini adalah *non-probability sampling* dikarenakan tidak ada *sampling frame* yang lengkap mengenai besarnya populasi yang tidak diketahui. Jenis metode *non-probability sampling* yang akan digunakan adalah *purposive sampling* karena dalam pengambilan sampel berfokus pada suatu kelompok tertentu yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian dan telah memenuhi pertimbangan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bank swasta di pulau Jawa, karyawan tetap yang masih aktif bekerja di bank swasta yang telah bekerja minimal satu tahun. Adapun kriteria tersebut digunakan dalam penelitian ini dengan asumsi karyawan tetap yang telah bekerja selama minimal satu tahun, dapat memahami dengan pasti mengenai

kondisi lingkungan dan karyawan di tempat kerja, karyawan yang bekerja pada bank swasta yang memiliki status karyawan tetap bukan bersifat karyawan alih daya atau *outsourc*e, karyawan yang bekerja di bank swasta yang memiliki peran dan jabatan dalam melakukan aktivitas yang berkaitan dengan perbankan. Tabel 1 menjelaskan mengenai jumlah responden yang diperoleh.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yaitu Google Form. Kuesioner terdiri dari dua bagian dengan pilihan jawaban berupa lima skala Likert. Bagian pertama merupakan pertanyaan mengenai profil responden, misal: usia, jenis kelamin, dan lama bekerja. Bagian kedua merupakan pernyataan-pernyataan untuk mengukur variabel penelitian. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merujuk pada seorang pemimpin bank swasta di mana karyawan bank swasta merasakan bahwa pemimpinnya menumbuhkan perilaku visioner dengan memotivasi pembelajaran, mendorong pertumbuhan dan memvisualisasikan masa depan pada sektor perbankan. Angket untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional diadopsi dari Avolio et al. (1999).

Pada penelitian ini, definisi komitmen afektif adalah rasa emosional, keterlibatan serta ketertarikan karyawan bank terhadap tempatnya bekerja yakni bank swasta. Angket untuk mengukur variabel komitmen afektif diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Kaur et al. (2020). Otonomi pekerjaan dalam penelitian ini merupakan kebebasan karyawan untuk menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Variabel otonomi pekerjaan akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Tummers et al. (2016). Kesejahteraan psikologis diartikan sebagai pengalaman emosi positif yang tinggi serta adanya kepuasan yang dirasakan karyawan bank swasta terhadap kehidupan yang dimilikinya. Variabel kesejahteraan psikologis akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Gyu Park et al. (2017).

Pada penelitian ini akan menggunakan teknik analisa data *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) dan akan dibantu pengolahan datanya menggunakan aplikasi SmartPLS. Pada program Smartpls ini, terdapat dua jenis analisis yang digunakan yakni *outer model* yang digunakan untuk menguji validitas dan uji reliabilitas dari data yang telah diperoleh dalam penelitian, dan analisis *inner model* yang digunakan untuk menguji kelayakan model dan uji hipotesis penelitian yang diajukan.

Tabel 1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang disebar	238
Kuesioner yang kembali	238
Kuesioner yang diisi tidak memenuhi kriteria responden	35
Kuesioner yang dapat diolah	203

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 2 menunjukkan profil responden penelitian ini dimana sebagian besar responden adalah berjenis kelamin wanita. Selain itu, responden terbanyak berasal dari provinsi DKI Jakarta yang kemudian diikuti oleh provinsi Jawa Timur dan provinsi Jawa Barat. Hampir sebagian responden pada penelitian ini didominasi oleh mereka yang memiliki rentang usia 20-29 tahun. Selain itu, hampir lebih dari 70% responden memiliki masa kerja di antara 1-3 tahun.

Commented [A20]: Sajikan sumber aslinya. Jangan kutipan dalam kutipan

Commented [A21R20]: Baik, sudah dicantumkan sumber aslinya dan ditambahkan di Referensi.

Commented [A22]: Tambahkan implikasi dari profil responden ini. Apakah jenis kelamin responden, umur, dan lama bekerja dari responden dapat mempengaruhi hasil penelitian? Atau jelaskan implikasi profil responden ini pada penelitian ini.

Commented [A23R22]: Peneliti telah menambahkan penjelasan terkait implikasi profil demografis.

Profil demografis responden dalam penelitian ini menambah wawasan mengenai dinamika komitmen afektif dalam sektor perbankan.

Dengan dominasi perempuan sebagai responden (72,91%), temuan ini bisa menyoroti bagaimana gender mempengaruhi persepsi dan respons terhadap gaya kepemimpinan dan kebijakan kesejahteraan, mengingat perempuan mungkin memiliki kebutuhan dan harapan unik terkait dukungan organisasional dan keseimbangan kerja-hidup. Rentang usia yang didominasi oleh generasi muda (20-29 tahun, 86,21%) mengungkapkan bagaimana nilai, aspirasi, dan kebutuhan generasi ini terhadap pekerjaan dan komitmen organisasi berbeda, menekankan pentingnya strategi kepemimpinan dan kesejahteraan yang inovatif dan fleksibel untuk menarik dan mempertahankan talenta muda. Mayoritas responden yang memiliki pengalaman kerja 1-3 tahun (68,97%) menunjukkan bahwa pandangan dan sikap terhadap kepemimpinan transformasional, otonomi, dan kesejahteraan psikologis kemungkinan besar dipengaruhi oleh tahapan awal karier, di mana individu mencari identitas profesional dan pertumbuhan. Akhirnya, dengan sebagian besar responden berasal dari DKI Jakarta (48,28%), hasil ini relevan bagi organisasi perbankan di area urban, di mana tantangan unik seperti tekanan kerja tinggi dan kebutuhan akan keseimbangan kerja-hidup memerlukan pendekatan khusus dalam MSDM.

Tabel 2. Profil Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	55	27,09
	Perempuan	148	72,91
Usia	20-29 tahun	175	86,21
	30-39 tahun	23	11,33
	40-49 tahun	4	1,97
	≥ 50 tahun	1	0,49
Provinsi	DKI Jakarta	98	48,28
	Jawa Timur	83	20,89
	Jawa Barat	10	2,93
	Jawa Tengah	7	3,45
	Banten	3	1,48
	DI Yogyakarta	2	0,99
Lama Bekerja	1-3 tahun	140	68,97
	4-6 tahun	40	19,70
	7-9 tahun	16	7,88
	≥ 10 tahun	7	3,45

Evaluasi Pengukuran Model

Evaluasi pengukuran model (*outer model*) akan diukur dengan melakukan dua cara yakni, uji validitas dan uji reliabilitas. Pada validitas konvergen, nilai *loading factor* yang dapat diterima adalah $> 0,6$ (Ghozali, 2014). Indikator dengan nilai *loading factor* yang 0,5 ke bawah harus dipertimbangkan untuk dihapus kecuali ada dukungan kuat untuk dipertimbangkan disertakan. Berdasarkan hal tersebut, maka ada tiga indikator dari variabel kesejahteraan psikologis dan satu indikator dari variabel komitmen afektif yang dieliminasi. Tabel 3 menampilkan hasil uji validitas konvergen setelah *running* kedua.

Tabel 3. Hasil uji validitas konvergen

Variabel	Indikator	Nilai <i>outer loading</i>	Penjelasan	
Kepemimpinan Transformasional (X)	X ₀₁	0,757	Valid	
	X ₀₂	0,766	Valid	
	X ₀₃	0,792	Valid	
	X ₀₄	0,718	Valid	
	X ₀₅	0,734	Valid	
	X ₀₆	0,749	Valid	
	X ₀₇	0,790	Valid	
	X ₀₈	0,727	Valid	
	X ₀₉	0,754	Valid	
	X ₁₀	0,718	Valid	
	X ₁₁	0,775	Valid	
	X ₁₂	0,814	Valid	
	X ₁₃	0,801	Valid	
	X ₁₄	0,769	Valid	
	X ₁₅	0,793	Valid	
	X ₁₆	0,731	Valid	
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	Z _{1.1}	0,712	Valid	
	Z _{1.2}	0,735	Valid	
	Z _{1.3}	0,852	Valid	
	Z _{1.4}	0,768	Valid	
	Z _{1.5}	0,758	Valid	
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	Z _{2.2}	0,679	Valid	
	Z _{2.3}	0,758	Valid	
	Z _{2.4}	0,656	Valid	
	Z _{2.5}	0,733	Valid	
	Z _{2.6}	0,690	Valid	
	Z _{2.7}	0,763	Valid	
	Z _{2.9}	0,739	Valid	
	Z _{2.10}	0,680	Valid	
	Z _{2.11}	0,691	Valid	
	Komitmen Afektif (Y)	Y ₀₁	0,662	Valid
		Y ₀₄	0,623	Valid
Y ₀₅		0,788	Valid	
Y ₀₆		0,816	Valid	
Y ₀₇		0,719	Valid	
Y ₀₈		0,782	Valid	

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transformasional adalah sebesar 1,000, demikian setiap variabel penelitian ini mengukur variabelnya sendiri dan mendapatkan hasil dengan nilai 1,000 dan bernilai positif. Melalui, hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai akar AVE setiap konstruk lebih tinggi apabila dibandingkan dengan nilai korelasi konstruk terhadap konstruk lainnya yaitu bernilai positif 1,000, nilai tersebut menjelaskan bahwa konstruk tersebut dapat mengukur konstruksya lebih baik dibandingkan mengukur konstruk lainnya dan konstruk tersebut dianggap valid. Semua variabel pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa telah dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 4. Hasil uji validitas diskriminan

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	Komitmen Afektif (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)	1,000	0,517	0,460	0,562
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	0,517	1,000	0,680	0,515
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	0,460	0,680	1,000	0,365
Komitmen Afektif (Y)	0,562	0,515	0,365	1,000

Commented [A24]: Hindari menyajikan tabel secara beruntun. Pisahkan masing2 tabel dengan narasi atau penjelasan tabel.

Commented [A25R24]: Peneliti telah menambahkan narasi/penjelasan tabel sehingga tabel tidak disajikan secara beruntun.

Sebuah variabel atau konstruk dapat dikatakan diterima apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) memiliki nilai minimal 0,5 atau di atasnya (Hair et al., 2014). Suatu variabel pada penelitian dikatakan konsisten atau reliabel apabila memiliki nilai *cronbach alpha* minimal sebesar 0,7 dan nilai *composite reliability* minimal sebesar 0,7 (Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian valid dan reliabel. Tabel 5 menampilkan hasil evaluasi pengukuran model.

Tabel 5. Hasil evaluasi pengukuran model

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,581	0,957	0,952
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	0,588	0,876	0,823
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	0,505	0,902	0,877
Komitmen Afektif (Y)	0,540	0,875	0,827

Evaluasi Model Struktural

Pada tahap evaluasi model struktural (*Inner Model*) akan dilakukan dengan koefisien determinasi (R²), *prediction relevance* (Q²), *path coefficient*, uji hipotesis dan uji pengaruh tidak langsung. Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel otonomi pekerjaan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 31,6% dan sisanya sebesar 68,4% dijelaskan oleh variabel lain yang akan diteliti. Variabilitas konstruk pada kesejahteraan psikologis dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 26,8% sedangkan sisanya sebesar 73,2% dijelaskan oleh variabel lain. Variabilitas konstruk pada komitmen afektif dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 48,0% sedangkan sisanya sebesar 52,0% akan dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 6. Hasil uji koefisien determinasi (R²)

Variabel	Koefisien Determinasi (R ²)
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	0,316
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	0,268
Komitmen Afektif (Y)	0,480

Nilai Q^2 dapat dihitung menggunakan hasil perhitungan yang telah diperoleh berdasarkan pengukuran dari (R^2) dengan rumus $Q^2 = 1 - (1 - R^2 Y) (1 - R^2 Z_1) (1 - R^2 Z_2)$. Apabila nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) hal ini menunjukkan bahwa model tersebut mempunyai nilai *predictive relevance*, dan sebaliknya jika Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014, p. 74-75). Berdasarkan perhitungan rumus Q^2 , nilai Q^2 yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 0,73964224 atau lebih besar dari 0 yang dapat diartikan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan komitmen afektif pada karyawan bank swasta di pulau Jawa adalah valid atau relevan atau dengan kata lain hal ini menunjukkan bahwa model penelitian tersebut memiliki *predictive relevance*. Tabel 7 menampilkan hasil uji hipotesis penelitian.

Tabel 7. Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	t-statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Komitmen Afektif (Y)	2,194	0,029	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z_1)	10,697	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	7,988	0,000	Diterima
Otonomi Pekerjaan (Z_1) -> Komitmen Afektif (Y)	0,743	0,458	Ditolak
Kesejahteraan Psikologis (Z_2) -> Komitmen Afektif (Y)	10,678	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z_1) -> Komitmen Afektif (Y)	0,716	0,474	Ditolak
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	6,206	0,000	Diterima

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yoon (2016), Mwesigwa et al. (2020), dan Shao et al. (2022) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pemimpin akan mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya pemberian tantangan. Gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada tempat mereka bekerja (Yoon, 2016). Selain itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mendorong kepercayaan karyawan terhadap pencapaian tujuan bersama yang telah dirancang agar mampu meningkatkan loyalitas pada karyawan atau pengikutnya (Saleem et al., 2019).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Jain dan Duggal (2018) menjelaskan bahwasanya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otoritas dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018). Pemimpin transformasional memperhatikan bawahannya, yang membuat mereka merasakan otonomi dalam memecahkan masalah (Shao et al, 2022). Pada gaya kepemimpinan

transformatif ini, pemimpin cenderung untuk memberikan otonomi yang lebih luas dan mendorong karyawan untuk dapat bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kesejahteraan Psikologis

Penelitian ini mendukung pernyataan Jain et al. (2019) dan Arnold (2017) kepemimpinan transformatif memengaruhi kesejahteraan psikologis. Hal ini menjelaskan bahwa perilaku positif yang pemimpin lakukan tersebut dapat mengalami emosi positif dengan menggunakan kata-kata yang berdampak positif dalam berkomunikasi dan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis. Sebuah organisasi perlu berusaha menerapkan gaya kepemimpinan transformatif karena hal ini berdampak pada pengembangan kepercayaan dan kesejahteraan psikologis di antara para karyawan (Jain et al., 2019). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformatif mampu mengubah situasi stres menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan serta termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Shamir et al., 1993 dalam Jain et al, 2019).

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Jain dan Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif). Hasil yang berbeda dan pada penelitian ini ditolak diduga karena responden karyawan bank swasta pada penelitian ini berasal dari berbagai macam bank swasta yang memiliki kebijakan yang berbeda antar bank swasta satu dengan yang lain mengenai pemberian otonomi atau kebebasan untuk karyawan dapat menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Selain itu, responden pada penelitian ini juga memiliki jabatan yang berbeda-beda di setiap bank swasta dan dirasa hal ini dapat memengaruhi karyawan bank swasta untuk merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja. Pada penelitian Jain dan Duggal (2018) responden yang berpartisipasi berasal hanya dari organisasi tertentu yang telah ditunjuk sebagai responden pada penelitian tersebut yakni organisasi IT Delhi/NCR maka responden dirasa lebih terpusat, sehingga hal ini mungkin mengakibatkan perbedaan hasil penelitian. Perbedaan hasil penelitian ini juga diduga dari variabel luaran dan karakteristik responden karyawan bank swasta yang berpartisipasi dalam penelitian ini dimana mayoritas responden bekerja dalam rentang kurun waktu satu sampai dengan tiga tahun, artinya sebagian besar waktu karyawan bank swasta saat bekerja dilaksanakan saat pandemi covid19 telah melanda negara Indonesia.

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian Kundi et al. (2020), yang menjelaskan bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu realisasi dan pemenuhan sifat asli seseorang memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Menurut penelitian Jamal dan Khan (2013) dan Jain et al. (2019), karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Adanya kesejahteraan psikologis yang dirasakan karyawan dapat mendorong karyawan bank swasta untuk semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang dilakukannya itu dirasa sulit sekalipun. Di dalam konteks bank swasta, kesejahteraan psikologis dapat tercermin dalam berbagai aspek, seperti otonomi dalam melaksanakan pekerjaan ataupun menyampaikan pendapat, relasi yang positif dengan rekan kerja sehingga dapat ada teman berbagi ketika sedih/khawatir, kesempatan untuk berkembang melalui pengalaman baru, dan adanya arah atau kebermaknaan dalam pekerjaan.

Commented [A26]: Masukan Reviewer 2: Mungkin bisa ditambahkan kesejahteraan psikologis dalam bentuk apa contohnya. yg ada pada bank swasta.

Commented [A27R26]: Peneliti telah menambahkan penjelasan mengenai hal ini.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerja

Terdapat perbedaan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jain dan Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018). Akan tetapi, pada penelitian ini memberikan hasil yang berbeda. Hasil yang berbeda pada penelitian ini diduga karena terdapat hasil uji hipotesis keempat ditolak, yaitu otonomi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif sehingga pada akhirnya otonomi pekerjaan pun tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Karakteristik responden yang lebih heterogen bila dibandingkan dengan penelitian terdahulu diduga juga memengaruhi hasil penelitian ini, dimana responden penelitian ini berasal dua puluh dua jenis bank swasta. Dampaknya ialah ada kemungkinan dua puluh dua jenis bank swasta tersebut memiliki budaya organisasional, struktur hierarki, dan kebijakan yang berbeda. Oleh karena itu, pengalaman kerja dan lingkungan kerja yang berbeda dapat menghasilkan tanggapan yang berbeda terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional, otonomi pekerjaan, dan komitmen afektif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Jain et al. (2019) bahwa pemimpin dengan gaya transformasional yang mendukung dan memotivasi karyawannya akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen afektif dalam organisasi dan pekerjaan mereka. Hubungan kepercayaan ini dapat menjadi dasar bagi peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan. Kesejahteraan psikologis, yang meliputi aspek-aspek seperti otonomi, perasaan diperhatikan, dihargai, dan didukung oleh pemimpin serta rekan kerja, dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan bagi karyawan. Sebagai hasilnya, karyawan yang merasa diperhatikan dan didukung akan cenderung memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi, termotivasi secara intrinsik, dan merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Hal ini pada akhirnya akan membantu meningkatkan keterlibatan dan komitmen afektif karyawan dalam organisasi dan pekerjaan mereka (Mishra & Venkatesan, 2023). Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif dapat dijelaskan melalui perantara kesejahteraan psikologis karyawan, yang memberikan landasan yang kuat bagi interaksi yang positif antara pemimpin dan bawahan serta memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi mereka secara penuh.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif, otonomi pekerjaan, dan kesejahteraan psikologis karyawan bank swasta di pulau Jawa. Selain itu, kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif dan dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan

Commented [A28]: Masukan reviewer 2: Bagaimana pengaruh responden yang berbeda terhadap hasil penelitian

Commented [A29R28]: Peneliti telah menambahkan penjelasan terkait hal tersebut.

Commented [A30]: Masukan reviewer 2: Belum dijelaskan kaitan dengan kesejahteraan psikologis.

Commented [A31R30]: Peneliti telah menambahkan penjelasan lebih lanjut mengenai kaitan dengan kesejahteraan psikologis.

komitmen afektif. Di sisi lain, otonomi pekerjaan tidak memengaruhi komitmen afektif dan tidak dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif.

Secara teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat bagi ilmu MSDM (MSDM). Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawannya, mendorong pertumbuhan, serta mendorong karyawan untuk terus percaya diri terbukti berhasil meningkatkan rasa keterikatan secara emosional karyawan terhadap perusahaannya tempat bekerja dan karyawan secara sukarela untuk terlibat aktif di dalam perusahaannya. Maka penting untuk seorang pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan di dalam perusahaan dan dengan memiliki gaya kepemimpinan transformasional tersebut dapat meningkatkan karyawan menjadi setia secara emosional sehingga cenderung untuk tidak keluar dari perusahaan dikarenakan merasa tidak menjadi bagian keluarga perusahaan, tentunya ketika hal tersebut terjadi sangat merugikan berbagai pihak termasuk perusahaan.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan otonom yang semakin besar kepada karyawan perusahaan maka semakin karyawan tersebut tidak memiliki rasa setia secara emosional di perusahaan tempatnya bekerja. Harapan awal dilakukannya penelitian yakni untuk membuktikan bahwa ketika karyawan semakin otonom maka akan meningkatkan rasa emosional dan keterlibatan karyawan di perusahaan dan hasil yang didapatkan pada penelitian ini berbeda dan menjadi temuan yang menarik, bahwasanya seorang pemimpin yang memberikan otonom kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaan justru akan membuat karyawan semakin bisa mengendalikan pekerjaannya dan merasa bahwa karyawan tersebut bisa memimpin dirinya sendiri. Dengan demikian, pemberian otonom terhadap karyawan bukanlah faktor utama untuk meningkatkan keterikatan emosional karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini juga diketahui bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki pemimpin transformasional tersebut tentunya merasa diyakinkan dan termotivasi saat melakukan pekerjaannya, sehingga memiliki mental yang positif dan memiliki mental yang sehat. Hal ini sangat penting dirasakan karyawan mengingat tekanan pekerjaan di dunia bisnis yang sangat tinggi, khususnya di sektor perbankan. Apabila hal tersebut diabaikan oleh perusahaan tentunya akan mengakibatkan seorang karyawan akan merasa jenuh dan *burnout*. Tentunya karyawan yang mengalami *burnout* akan sangat merugikan perusahaan karena jika dibiarkan berlarut-larut akan memengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan dan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Pada penelitian ini juga didapatkan bahwa ketika karyawan merasakan emosi yang positif tersebut, akan mengakibatkan karyawan juga merasa menjadi bagian dari perusahaan dan cenderung terlibat aktif dalam setiap kegiatan perusahaan untuk bekerja meskipun pekerjaan sulit sekalipun. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah dapat melakukan perluasan objek penelitian pada sektor industri selain perbankan serta perluasan wilayah dan penggunaan variabel mediasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abasilim, U.D., Gberevbie, D.E. & Osibanjo, O.A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1-15.
- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank

Commented [A32]: Masukan eviewer 2: implikasi manajerial disajikan dalam kesimpulan.

Commented [A33R32]: Implikasi manajerial telah dipindahkan ke kesimpulan.

- representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: Exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774–790.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Baksi Maiti, R., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 716-735.
- Bank Central Asia. (2020). Report file sustainability index 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Bank Tabungan Negara. (2020). Laporan Keberlanjutan 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Chan, S. H. J. & Ao, C. T. D. (2019). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20(2), 206–229.
- Chinyamurindi, W., Kyogabiirwe, J. B., Kabagabe, J. B., Mafabi, S., & Dywili, Mt. (2021). Antecedents of small business financial performance: The role of human resource management practices and strategy. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (5), 1214-1231.
- Deloitte Global Millennial Survey. (2021). A Call for Accountability and Action the Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey Report. (Accessed 29 December 2021).
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512–525.
- Ghozali, I. (2014). Structural equation modeling, metode alternatif dengan partial least square (PLS). Universitas Diponegoro.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence, and job autonomy: Empirical Analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41(9), 1033-1046.
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking*, 26(5), 1517–1532.
- Jalilvand, M. R., & Nasrolahi Vosta, L. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organizational commitment: An empirical study in the sports sector of Iran. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(4), 344–364.
- Jamal, F. Q., & Khan, A. M. (2013). Association of Downsizing with Survivor's Organizational Commitment, Work Motivation, and Psychological Well-Being in Secondary and Tertiary Sectors of Economy of Pakistan. *Journal of Behavioural Sciences*, 23(1).

- Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Garib Singh, S. K. (2016). Instilling affective commitment: Insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, 39(3), 266–288.
- Joo, B.-K. (Brian), Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069–1086.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement, and job satisfaction: An empirical study of BPO employees in the Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 327–348.
- Kooij, D. T., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organization fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61–75.
- Kristianti R. & Rostiana. (2020, Desember 16). Mengenal Proses di Balik Keputusan Pekerja Mengundurkan Diri. *Kompas.com*. <https://money.kompas.com/read/2020/12/16/191400826/mengenal-proses-di-balik-keputusan-pekerja-mengundurkan-diri?page=all> [Diakses 6 Maret 2023]
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanism. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754.
- Mahipalan, M., & S., S. (2019). Workplace spirituality, psychological well-being and the mediating role of subjective stress. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725–739.
- Mishra, H., & Venkatesan, M. (2023). Psychological well-being of employees, its precedents and outcomes: A literature review and proposed framework. *Management and Labour Studies*, 48(1), 7–41.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268.
- Mahipalan, M. (2019). Workplace spirituality, psychological well-being and the mediating role of subjective stress: A case of secondary school teachers in India. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725–739.
- Mehmood, N., Ungku, N., Irum, S. & Ashfaq, M. (2016). Job satisfaction, affective commitment, and turnover intentions among front desk staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 305–309.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 894–910.
- Millennials: The Job-Hopping Generations. (2019). Gallup.
- Mostafa, A.M.S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W. & Lythreath, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organizational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620–636.
- Mustafa, M., Ramos, H. M., & Zainal Badri, S. K. (2020). Determining nonfamily employees' job satisfaction and turnover intentions: The roles of job autonomy and work passion. *Journal of Family Business Management*, (ahead-of-print).

- Naeyele, G., Walker, A., Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (2011). Age management in organizations in the European Union. *The SAGE handbook of workplace learning*, 251-267.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426.
- Peng, Y.P., Hwang, S.N. & Wong, J.Y. (2010). How to inspire university librarians to become 'good soldiers'? The role of job autonomy. *The Journal of Academic Librarianship*, 36 (4), 287-295.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303-322.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13, 847147.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 672-691.
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280-290.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2016). The Effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355-377.
- Uraon, R. S., & Gupta, M. (2020). Does psychological climate affect task and contextual performance through affective commitment? Evidence from public sector companies. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 258-275.
- Wang, X., Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why should errors be tolerated? Perceived organizational support, organization-based self-esteem, and psychological well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1987-2006.
- Yoon, S. W. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149.

JIMFE Oktober 2023

by Perpustakaan Referensi

Submission date: 12-Oct-2023 02:58PM (UTC+0700)

Submission ID: 2185228339

File name: Turnitin_JIMFE_Oktober_2023.docx (124.62K)

Word count: 6736

Character count: 45301

1
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF MELALUI OTONOMI PEKERJAAN DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS

ABSTRAK

Komitmen afektif adalah komitmen organisasi yang paling penting karena berkontribusi pada tingkat keterlibatan karyawan. Bank swasta menghadapi tantangan untuk meningkatkan komitmen afektif karyawannya. Namun, studi sebelumnya tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dengan menambahkan dua variabel mediasi yaitu otonomi kerja dan kesejahteraan psikologis. Kedua variabel ini tidak pernah diperkenalkan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan 203 responden dari berbagai bank swasta di Jawa. Analisis data menggunakan Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen afektif, kepemimpinan transformasional mempengaruhi otonomi kerja dan komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, otonomi pekerjaan tidak mempengaruhi komitmen afektif secara langsung atau sebagai mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis terhadap komitmen afektif pegawai bank swasta.

ABSTRACT

Affective commitment is the most crucial organizational commitment as it contributes to employee engagement. Private banks have faced challenges to improve their employee's affective commitment. However, past studies on the link between transformational leadership and affective commitment show different results. This research examines transformational leadership's effect on affective commitment by adding two mediating variables: job autonomy and psychological well-being. These two variables have never been introduced within the relationship between transformational leadership and affective commitment. This study was quantitative, with 203 respondents from various private banks in Java. The data was analyzed by using Partial Least Square. The results showed that transformational leadership directly affected affective commitment, job autonomy, and affective commitment through psychological well-being or as a mediating variable. In contrast, job autonomy did not affect affective commitment directly or as a mediation. It is hoped that the research results could provide theoretical and practical benefits toward affective commitment among private bank employees.

PENDAHULUAN

Pesaingan bisnis menjadi sangat kompetitif mengikuti perkembangan zaman yang semakin maju, khususnya pada era digitalisasi ini. Sumber daya manusia pun menjadi komponen yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, bisnis dapat berjalan dengan baik tidak lepas dari peran manusia di dalamnya. Menurut Naegele dan Walker (2011) serta Kooji dan Boon (2018) praktik manajemen sumber daya manusia muncul sebagai masalah yang penting terkait orang yang memengaruhi operasi dan fungsi

organisasi. Termasuk hasil yang terkait tidak hanya dengan organisasi akan tetapi juga mencakup orang-orang di dalam organisasi (Mostafa et al., 2019; Chinyamurindi et al., 2021).

Pada lingkungan bisnis saat ini para praktisi sumber daya manusia telah mengalihkan fokus mereka pada jenis komitmen yang mengarah pada keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Mereka meyakini bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi memberikan banyak manfaat dalam organisasi (Afshari, et al., 2020). Berdasarkan hasil Deloitte Global Millennial Survey (2021), 53% dan 36% generasi Z dan milenial berencana berhenti dari tempat kerja mereka dalam kurun waktu dua tahun, dan hanya 21% dan 34% saja yang berencana menetap pada perusahaannya sampai lebih dari 5 tahun. Dibandingkan dengan tahun 2020, data menunjukkan loyalitas generasi milenial yang berencana berhenti dari tempat kerja dalam rentang waktu 2 tahun yakni tercatat 31%. Berdasarkan perbandingan survei tersebut, terbukti bahwa loyalitas menurun pada tahun 2021. Selain itu, hal yang sama juga dilaporkan menurut Gallup (2019) ditemukan bahwa hanya 29% generasi milenial yang terlibat di tempat kerja, 16% lainnya secara aktif melepaskan diri dan 55% tidak terlibat, artinya hanya sekitar tiga dari sepuluh yang terhubung secara emosional dan perilaku dengan pekerjaan dan perusahaannya. Hal ini menjadi indikasi bahwasanya komitmen organisasi terutama komitmen afektif di berbagai negara masih rendah dengan data tingkat loyalitas yang menurun dan hanya sedikit karyawan yang mau terlibat di perusahaan.

Komitmen afektif mencerminkan kesiapan karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi dan bekerja demi kepentingan organisasi (Fazio et al., 2017). Sulit bagi karyawan untuk tetap bertahan apabila di dalam perusahaan di tempat karyawan bekerja memiliki komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang rendah, karena hal ini juga akan menurunkan kinerja perusahaan (Jayasingam et al., 2016; Sungu et al., 2019). Karyawan akhirnya dihadapkan dengan pilihan alternatif yakni mencari pekerjaan lain yang lebih menjanjikan dan sesuai dengan apa yang diharapkannya. Komitmen organisasi yang rendah ini tentunya bisa mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, khususnya untuk para karyawan yang sudah memiliki kualifikasi yang bagus akan tetapi memilih untuk keluar dari perusahaan.

Komitmen afektif merupakan salah satu komitmen terpenting pada komitmen organisasional. Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional yang dibentuk oleh karyawan terhadap organisasinya untuk mengakui dan terlibat di dalam organisasi (Kaur et al., 2020). Komitmen afektif dinilai merupakan esensi terkuat dan penting dengan hasil pekerjaan dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Uraon & Gupta, 2020). Karyawan yang berkomitmen secara afektif mempunyai rasa memiliki, percaya pada gagasan dan keberhasilan organisasi, menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dan komitmen untuk bekerja demi keberhasilan organisasi. Terdapat penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih berkorelasi signifikan terkait hasil kerja seperti kinerja, ketidakhadiran, perilaku kewarganegaraan organisasi dan turnover daripada komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Sharma & Dhar, 2016). Komitmen afektif berkembang ketika karyawan terlibat, mengakui relevansi nilai dan memperoleh identitasnya dari asosiasi dengan organisasi tersebut. Karyawan cenderung berkomitmen afektif jika karyawan merasa organisasi memperlakukan secara adil, hormat dan mendukung (Jallilvand & Nasrolahi Vosta, 2015).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam suatu komitmen organisasi adalah peran seorang pemimpin di sebuah perusahaan. Menurut Baksi Maiti et al. (2020), pemimpin terbukti memengaruhi komitmen pada organisasi (Abasilim et al, 2019; Baksi Maiti et al., 2020). Perusahaan tentunya memiliki tujuan yang akan dicapai, agar bisa sukses dalam mencapai tujuan tersebut tak lepas dari keputusan dan peranan dari seorang pemimpin perusahaan. Menurut Yoon (2016), perilaku kepemimpinan mampu menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Sebuah perusahaan membutuhkan pemimpin yang bisa membawa perusahaan ke arah yang lebih baik, dan hal ini bisa dilihat dari gaya kepemimpinan. Komitmen organisasi karyawan dapat ditingkatkan jika diikuti dengan gaya kepemimpinan yang tepat (Baksi Maiti et

al., 2020). Gaya kepemimpinan sendiri bermacam-macam jenisnya dan tentunya setiap jenis gaya kepemimpinan memiliki ciri khasnya masing-masing, akan tetapi untuk penelitian ini akan berfokus pada salah satu gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional telah terbukti mendorong karyawan untuk mencari pendekatan baru terhadap suatu tantangan dan membuat karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Pemimpin dengan gaya transformasional tersebut membangun lingkungan di mana para karyawan lebih mungkin untuk berkomitmen kepada organisasi mereka (Yoon, 2016).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu menginspirasi karyawan mereka untuk dapat bekerja lebih tinggi lagi dari yang diharapkan berdasarkan dengan kompetensi mereka, sehingga para karyawan mampu membagikan visi pribadi mereka ke dalam perusahaan (Yoon, 2016). Pemimpin dengan gaya transformasional sangat memperhatikan hubungan dengan karyawannya dimana pemimpin memacu para karyawannya untuk berkembang menjadi pribadi yang lebih baik melampaui kepentingan diri mereka sendiri, untuk bekerja demi kebaikan bersama bagi organisasi (Jain & Duggal, 2018). Untuk mencapai tujuan perusahaan tidak hanya pemimpin saja yang harus bergerak, akan tetapi seluruh orang yang terlibat didalam organisasi juga ikut andil untuk bersama-sama mencapai tujuan tersebut termasuk karyawan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, komitmen organisasi perlu didukung dengan gaya kepemimpinan yang sesuai yakni kepemimpinan transformasional agar para karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Jain & Duggal, 2018).

Selain kepemimpinan transformasional, terdapat faktor otonomi pekerjaan yang memengaruhi komitmen. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jain dan Duggal (2018), otonomi pekerjaan terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Otonomi pekerjaan memiliki arti yakni sejauh mana sebuah pekerjaan tersebut memberikan kebebasan, kemandirian serta kebijaksanaan yang substansial kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan mereka dan menentukan setiap prosedur yang nantinya digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Otonomi pekerjaan terbukti merupakan konsep yang penting guna meningkatkan motivasi karyawan sehingga akhirnya akan beribmas pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan (Peng et al., 2010). Maka dari itu, perlu adanya otonomi pekerjaan sebagai mediasi dikarenakan dengan mediasi tersebut mampu mendorong dan meningkatkan komitmen dan seorang pemimpin dengan gaya transformasional cenderung memberikan otonomi yang lebih luas, karena pemimpin seringkali membantu para karyawan untuk berkembang menjadi pribadi yang inovatif ketika memecahkan masalah sehingga meningkatkan rasa kendali karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan (Jain & Duggal, 2018).

Terdapat faktor lain yang berperan penting untuk memengaruhi komitmen organisasi khususnya pada komitmen afektif yaitu kesejahteraan psikologis. Kesejahteraan psikologis menggambarkan keadaan mental yang positif dengan tingkat kebahagiaan dan kepuasan yang tinggi (Mahipalan, 2019). Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan dapat menghasilkan perasaan sejahtera yang positif dan karyawan merasa berenergi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jain et al. (2019), kesejahteraan psikologis telah terbukti menjadi variabel mediasi di antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi khususnya komitmen afektif. Perilaku positif pemimpin telah memberikan kontribusi yang signifikan secara statistik terhadap kesejahteraan karyawan dan akan meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang berkomitmen secara afektif yang tinggi menunjukkan loyalitas dan keinginan kuat untuk tetap bersama organisasi (Sharma & Dhar, 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas, studi ini hendak melakukan penelitian pada karyawan yang bekerja di bank swasta sebagai objek penelitian. Penelitian ini akan berfokus pada bank swasta karena bank swasta memiliki kontribusi yang besar terhadap suatu negara ditinjau dari segi perekonomian. Di sisi lain, sektor perbankan dinilai memiliki komitmen organisasi yang rendah. Career Business Leader Mercer Indonesia, Astrid Suryapranata mengungkapkan bahwa sektor industri yang berkaitan dengan *hightech*, *financial service*, dan *consumer goods* juga mengalami *turnover* yang tinggi (Kristianti & Rostiana, 2020).

Berdasarkan data laporan keberlanjutan Bank Central Asia (2020) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover* karyawan termasuk tinggi apabila dibandingkan dengan bank BUMN yakni sebesar 3,5% atau sebanyak 1,293 orang. Selain itu, menurut data laporan keberlanjutan Bank Tabungan Negara (2020) yang merupakan salah satu bank BUMN tersebut memiliki tingkat *turnover* yang cukup rendah dibandingkan bank swasta yakni sebesar 1,68% atau hanya sebanyak 189 orang. Data ini menunjukkan bahwa bank swasta memiliki tantangan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bertahan dan loyal di tempat kerja. Apabila komitmen afektif karyawan di dalam sebuah perusahaan rendah akan mengakibatkan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan (Chan & Ao, 2019). Tentunya apabila terjadi permasalahan tersebut akan memengaruhi kinerja sektor perbankan dan juga akan berdampak pada negara tersebut.

Penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pada organisasi. Terdapat salah satu jurnal penelitian yang membuktikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan. Pada penelitian Yoon (2016), diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan pengaruh positif dengan variabel komitmen organisasi terutama komitmen afektif di mana gaya kepemimpinan ini terbukti memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan dan lebih berkomitmen pada organisasi. Namun ternyata terdapat kesenjangan penelitian. Menurut Shim et al. (2015), kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif organisasi. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh karakteristik individu karyawan yang berbeda-beda, seperti, usia, jenis kelamin, pangkat, tingkat pendidikan dan masa kerja yang seringkali mengontrol dan memengaruhi sebuah variabel (Shim et al., 2015). Kesenjangan penelitian ini akan menjadi dasar penelitian ini untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif. Pada penelitian ini akan memberikan kebaruan dengan menggabungkan dua variabel mediasi yakni otonomi pekerjaan dan kesejahteraan psikologis.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS¹

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Ketika karyawan senang dengan pemimpin mereka dan merasa bahwa para karyawan diperlakukan dengan hormat serta dihargai oleh manajemen maka karyawan akan merasa lebih terikat terhadap suatu perusahaan, komitmen karyawan inilah yang membuat perusahaan berhasil (Mwesigwa et al., 2020). Penelitian Yoon (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terutama komitmen afektif. Penelitian lain dari Saleem et al. (2019) juga membuktikan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif). Gaya kepemimpinan transformasional sendiri mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya tantangan yang ada di perusahaan. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada organisasi mereka (Yoon, 2016; Shao et al. 2022). Menurut Abouraja dan Othman (2017), komitmen tujuan bersama ini muncul di antara para karyawan ketika seorang pemimpin transformasional mendorong keyakinan dalam pencapaian tujuan, yang pada gilirannya meningkatkan niat untuk tetap terlibat dan berkomitmen. Komitmen yang luar biasa yang dibangkitkan oleh para karyawan dapat menonjolkan kinerja yang luar biasa dari karyawan.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif

¹ Untuk penelitian kualitatif, cukup "Kajian Literatur".

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Penelitian Jain dan Duggal (2018) menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap otonomi pekerjaan. Penelitian Pattnaik dan Sahoo (2021) juga mengungkapkan bahwasanya pemimpin transformasional yang memiliki *inspirational motivation*, *individualised consideration*, *idealised influenced* dan *intellectual stimulation* berperan dalam mempromosikan rasa otonomi pekerjaan dan manajemen yang mendukung di antara para karyawan. Kepemimpinan transformasional menawarkan otonomi yang lebih luas karena mereka menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya. Hal ini menjelaskan bahwasanya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otomas dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018).

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap otonomi pekerjaan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis

Perilaku positif pemimpin dapat meningkatkan pengalaman emosi positif karyawan melalui penggunaan kata-kata yang berdampak positif (Jain et al., 2019). Selain itu, mood positif pemimpin juga memengaruhi kinerja kelompok (Sy et al., 2005). Seperti halnya penelitian yang telah dilakukan Arnold (2017) juga mengemukakan terdapat hubungan di antara keduanya. Pemimpin transformasional membina ulang situasi stres sehingga menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan dan termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Jain et al., 2019).

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Penelitian Jain dan Duggal (2018) mengemukakan bahwa otonomi pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative). Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan dan memutuskan cara mereka dalam melakukan pekerjaannya akan membuat mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi. Mustafa et al. (2020) juga mendapati bahwa ketika karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka maka komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang ada di dalam sebuah perusahaan juga akan meningkat. Dengan adanya otonomi pekerjaan akan membuat karyawan semakin terlibat di dalam perusahaan atau meningkatkan komitmen afektif.

H₄: Otonomi pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Kesejahteraan psikologis dinilai memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi terutama pada komitmen afektif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Kundi et al. (2020), bahwasanya kesejahteraan psikologis (berhubungan positif terhadap komitmen afektif karyawan). Pada penelitian tersebut terbukti bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu kesejahteraan eudaimonik memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Selain itu, terdapat penelitian Jamal dan Khan (2013) dan Wang et al. (2020) menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif di antara komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat membuat karyawan di dalam organisasi semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang sulit sekalipun.

H₅: Kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan

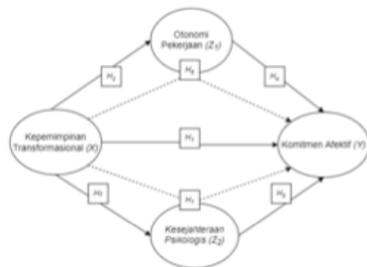
Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom, sehingga merangsang karyawan untuk mencari cara-cara inovatif dan meningkatkan kendali dan self-determination yang dirasakan karyawan atas pekerjaan mereka (Bass & Riggio, 2006 dalam Jain & Duggal, 2018). Kepemimpinan transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018). Komitmen afektif dapat ditingkatkan ketika para karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka, peluang tersebut harus diberikan kepada karyawan untuk menghasilkan cara-cara kreatif dalam melakukan tugasnya dan memikul tanggung jawabnya.

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Pemimpin dengan gaya transformasional memotivasi langsung karyawan mereka dengan kualitas karismanya dan memberikan pertimbangan individu untuk kebutuhan para karyawannya. Dukungan yang diberikan pemimpin dengan gaya transformasional akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan dan hal ini juga akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka bahkan dalam keadaan sulit pun. Selain itu, ketika karyawan memiliki tingkat emosi positif yang tinggi serta merasa puas dengan pekerjaannya akan menghasilkan tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi (Joo et al., 2016). Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat mendorong komitmen afektif karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika menghadapi pekerjaan yang sulit sekalipun.

H₄: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis sebagai variabel mediasi



Gambar 1. Kerangka Berfikir

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi yang diambil untuk penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sektor perbankan swasta di pulau Jawa, dimana jumlah populasinya tidak dapat dihitung karena tidak menentu. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini adalah *non-probability sampling* dikarenakan tidak ada sampling frame yang lengkap mengenai besarnya populasi yang tidak diketahui. Jenis metode *non-probability sampling* yang akan digunakan adalah *purposive sampling* dan berfokus pada jenis pada *judgment sampling* karena dalam pengambilan sampel berfokus pada suatu kelompok tertentu yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian dan telah memenuhi pertimbangan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bank swasta di pulau Jawa, karyawan tetap yang masih aktif bekerja di bank swasta yang telah bekerja minimal satu tahun. Adapun kriteria tersebut digunakan dalam penelitian ini dengan asumsi karyawan tetap yang telah bekerja selama minimal satu tahun, dapat memahami dengan pasti mengenai kondisi lingkungan dan karyawan di tempat kerja, karyawan yang bekerja pada bank swasta yang memiliki status karyawan tetap bukan bersifat karyawan alih daya atau *outsorce*, karyawan yang bekerja di bank swasta yang memiliki peran dan jabatan dalam melakukan aktivitas yang berkaitan dengan perbankan. Tabel 1 menjelaskan mengenai jumlah responden yang diperoleh.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yaitu Google Form. Kuesioner terdiri dari dua bagian dengan lima skala Likert. Bagian pertama merupakan pertanyaan mengenai profil responden, misal: usia, jenis kelamin, dan lama bekerja. Bagian kedua merupakan pernyataan-pernyataan yang sesuai dengan variabel penelitian. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merujuk pada seorang pemimpin bank swasta di mana karyawan bank swasta merasakan bahwa pemimpinnya menumbuhkan perilaku visioner dengan memotivasi pembelajaran, mendorong pertumbuhan dan memvisualisasikan masa depan pada sektor perbankan. Angket untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional diadopsi dari teori Avolio et al. (1999 dalam Mittal dan Dhar 2015).

Pada penelitian ini definisi komitmen afektif adalah rasa emosional, keterlibatan serta ketertarikan karyawan bank terhadap tempatnya bekerja yakni bank swasta. Angket untuk mengukur variabel komitmen afektif diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Kaur et al. (2020). Otonomi pekerjaan dalam penelitian ini merupakan kebebasan karyawan untuk menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Variabel otonomi pekerjaan akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Tummers et al. (2016). Kesejahteraan psikologis diartikan sebagai pengalaman emosi positif yang tinggi serta adanya kepuasan yang dirasakan karyawan bank swasta terhadap kehidupan yang dimilikinya. Variabel kesejahteraan psikologis akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Gyu Park et al. (2017).

Pada penelitian ini akan menggunakan teknik analisa data *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) dan akan dibantu pengolahan datanya menggunakan aplikasi SmartPLS. Pada program Smartpls ini, terdapat dua jenis analisis yang digunakan yakni outer model yang digunakan untuk menguji validitas dan uji reliabilitas dari data yang telah diperoleh dalam penelitian, dan analisis inner model yang digunakan untuk menguji kelayakan model dan uji hipotesis penelitian yang diajukan.

Tabel 1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang disebar	238
Kuesioner yang kembali	238
Kuesioner yang diisi tidak memenuhi kriteria responden	35

HASIL DAN PEMBAHASAN**Profil Responden**

Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin wanita. Selain itu, responden terbanyak berasal dari provinsi DKI Jakarta yang kemudian diikuti oleh provinsi Jawa Timur dan provinsi Jawa Barat. Hampir sebagian responden pada penelitian ini didominasi oleh mereka yang memiliki rentang usia 20-29 tahun. Hampir lebih dari 70% responden memiliki masa kerja di antara 1-3 tahun.

Tabel 2. Profil Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	55	27,09
	Perempuan	148	72,91
Usia	20-29 tahun	175	86,21
	30-39 tahun	23	11,33
	40-49 tahun	4	1,97
	≥ 50 tahun	1	0,49
Provinsi	DKI Jakarta	98	48,28
	Jawa Timur	83	20,89
	Jawa Barat	10	2,93
	Jawa Tengah	7	3,45
	Banten	3	1,48
	DI Yogyakarta	2	0,99
Lama Bekerja	1-3 tahun	140	68,97
	4-6 tahun	40	19,70
	7-9 tahun	16	7,88
	≥ 10 tahun	7	3,45

Evaluasi Pengukuran Model

Evaluasi pengukuran model (*outer model*) akan diukur dengan melakukan dua cara yakni, uji validitas dan uji reliabilitas. Pada validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* yang dapat diterima memiliki nilai 0,5 sampai dengan 0,6 sudah dianggap cukup (Ghozali, 2014, p. 68). Indikator atau nilai *loading factor* yang memiliki nilai 0,5 ke bawah maka indikator tersebut harus dipertimbangkan untuk dihapus kecuali ada dukungan kuat untuk dipertimbangkan disertakan. Sebuah variabel atau konstruk dapat dikatakan dapat diterima apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) memiliki nilai minimal 0,5 atau di atasnya (Hair et al., 2014). Berdasarkan tabel 3, tabel 4 dan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian valid dan reliabel.

Tabel 3. Hasil uji validitas konvergen

Variabel	Indikator	Nilai <i>outer loading</i>	Penjelasan
Kepemimpinan Transformatif (X)	X ₀₁	0,757	Valid
	X ₀₂	0,766	Valid
	X ₀₃	0,792	Valid
	X ₀₄	0,718	Valid
	X ₀₅	0,734	Valid

			5
	X ₀₆	0,749	Valid
	X ₀₇	0,790	Valid
	X ₀₈	0,727	Valid
	X ₀₉	0,754	Valid
	X ₁₀	0,718	Valid
	X ₁₁	0,775	Valid
	X ₁₂	0,814	Valid
	X ₁₃	0,801	Valid
	X ₁₄	0,769	Valid
	X ₁₅	0,793	Valid
	X ₁₆	0,731	Valid
Otonomi Pekerjaan (Z _i)	Z _{1,1}	0,712	Valid
	Z _{1,2}	0,735	Valid
	Z _{1,3}	0,852	Valid
	Z _{1,4}	0,768	Valid
	Z _{1,5}	0,758	Valid
Kesejahteraan Psikologis (Z _j)	Z _{2,2}	0,679	Valid
	Z _{2,3}	0,758	Valid
	Z _{2,4}	0,656	Valid
	Z _{2,5}	0,733	Valid
	Z _{2,6}	0,690	Valid
	Z _{2,7}	0,763	Valid
	Z _{2,9}	0,739	Valid
	Z _{2,10}	0,680	Valid
	Z _{2,11}	0,691	Valid
Komitmen Afektif (Y)	Y ₀₁	0,662	Valid
	Y ₀₄	0,623	Valid
	Y ₀₅	0,788	Valid
	Y ₀₆	0,816	Valid
	Y ₀₇	0,719	Valid
	Y ₀₈	0,782	Valid

Tabel 4. Hasil uji validitas diskriminan

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Otonomi Pekerjaan (Z _i)	Kesejahteraan Psikologis (Z _j)	Komitmen Afektif (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)	1,000	0,517	0,460	0,562
Otonomi Pekerjaan (Z _i)	0,517	1,000	0,680	0,515
Kesejahteraan Psikologis (Z _j)	0,460	0,680	1,000	0,365
Komitmen Afektif (Y)	0,562	0,515	0,365	1,000

Tabel 5. Hasil evaluasi pengukuran model

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,581	0,957	0,952
Otonomi Pekerjaan (Z _i)	0,588	0,876	0,823

Kesejahteraan Psikologis (Z_1)	0,505	0,902	0,877
Komitmen Afektif (Y)	0,540	0,875	0,827

Evaluasi Model Struktural

Pada tahap evaluasi model struktural (*Inner Model*) akan dilakukan dengan koefisien determinasi (R^2), *prediction relevance* (Q^2), *path coefficient*, uji hipotesis dan uji pengaruh tidak langsung. Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel otonomi pekerjaan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 31,6% dan sisanya sebesar 68,4% dijelaskan oleh variabel lain yang akan diteliti. Variabilitas konstruk pada kesejahteraan psikologis dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 26,8% sedangkan sisanya sebesar 73,2% dijelaskan oleh variabel lain. Variabilitas konstruk pada komitmen afektif dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 48,0% sedangkan sisanya sebesar 52,0% akan dijelaskan oleh variabel lain.

Nilai Q^2 dapat dihitung menggunakan hasil perhitungan yang telah diperoleh berdasarkan pengukuran dari (R^2) dengan rumus $Q^2 = 1 - [1 - R^2 Y] / [1 - R^2 Z_1]$. Apabila nilai Q^2 lebih besar dari 0 (no) hal ini menunjukkan bahwa model tersebut mempunyai nilai *predictive relevance*, dan sebaliknya jika Q^2 kurang dari 0 (no) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014, p. 74-75). Berdasarkan perhitungan rumus Q^2 , nilai Q^2 yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 0,73964224 atau lebih besar dari 0 yang dapat diartikan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan komitmen afektif pada karyawan bank swasta di pulau Jawa adalah valid atau relevan atau dengan kata lain hal ini menunjukkan bahwa model penelitian tersebut memiliki *predictive relevance*. Tabel 7 menampilkan hasil uji hipotesis penelitian.

Tabel 6. Hasil uji koefisien determinasi (R^2)

Variabel	Koefisien Determinasi (R^2)	
Otonomi Pekerjaan (Z_1)	0,316	
Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	0,268	
Komitmen Afektif (Y)	0,480	

Tabel 7. Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	F-statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Komitmen Afektif (Y)	2,194	0,029	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z_1)	10,697	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	7,988	0,000	Diterima
Otonomi Pekerjaan (Z_1) -> Komitmen Afektif (Y)	0,743	0,458	Ditolak
Kesejahteraan Psikologis (Z_2) -> Komitmen Afektif (Y)	10,678	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z_1) -> Komitmen Afektif (Y)	0,716	0,474	Ditolak
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z_2) -> Komitmen Afektif (Y)	6,206	0,000	Ditolak

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yoon (2016), Mwesigwa et al. (2020), dan Shao et al. (2022) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pemimpin akan mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya tantangan yang ada di perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada tempat mereka bekerja (Yoon, 2016). Selain itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mendorong kepercayaan karyawan terhadap pencapaian tujuan bersama yang telah dirancang agar mampu meningkatkan loyalitas pada karyawan atau pengikutnya (Saleem et al., 2019).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Jain dan Duggal (2018) menjelaskan bahwasanya adanya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otoritas dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018). Pemimpin transformasional memperhatikan bawahannya, yang membuat mereka merasakan otonomi dalam memecahkan masalah (Shao et al, 2022). Pada gaya kepemimpinan transformasional ini pemimpin cenderung untuk memberikan otonomi yang lebih luas dan mendorong karyawan untuk dapat bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis

Penelitian ini mendukung pernyataan Jain et al. (2019) dan Arnold (2017) bahwa terdapat hubungan pengaruh di antara kepemimpinan transformasional terhadap kesejahteraan psikologis. Hal ini menjelaskan bahwa perilaku positif yang pemimpin lakukan tersebut dapat mengalami emosi positif dengan menggunakan kata-kata yang berdampak positif dalam berkomunikasi dan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis. Sebuah organisasi harus berusaha menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena hal ini berdampak pada pengembangan kepercayaan dan kesejahteraan psikologis di antara para karyawan (Jain et al., 2019). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu membingkai ulang situasi stress menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan serta termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Shamir et al., 1993 dalam Jain et al, 2019).

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Jain dan Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative). Hipotesis yang berbeda dan pada penelitian ini ditolak diduga karena responden karyawan bank swasta pada penelitian ini berasal dari berbagai macam bank swasta yang memiliki kebijakan yang berbeda antar bank swasta satu dengan yang lain mengenai pemberian otonomi atau kebebasan untuk karyawan dapat menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Selain itu, responden pada penelitian ini juga memiliki jabatan yang berbeda-beda di setiap bank swasta dan dirasa kurang mampu untuk mendorong seorang karyawan bank swasta untuk merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja. Pada penelitian Jain dan Duggal (2018) responden yang berpartisipasi berasal hanya dari organisasi tertentu yang telah ditunjuk sebagai responden pada penelitian tersebut yakni organisasi IT Delhi/NCR maka responden dirasa lebih terpusat, sehingga hal ini mengakibatkan perbedaan persepsi dalam menjawab item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini. Perbedaan hasil penelitian ini diduga dari variabel luaran dan karakteristik responden karyawan bank swasta yang berpartisipasi dalam penelitian ini dominan bekerja dalam rentang kurun waktu satu sampai dengan tiga tahun, artinya sebagian besar waktu karyawan bank swasta saat bekerja dilaksanakan saat pandemi covid19 telah melanda negara Indonesia.

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian Kundi et al. (2020), menjelaskan pada penelitian tersebut terbukti bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu kesejahteraan eudaimonik (realisasi dan pemenuhan sifat asli seseorang) memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Menurut beberapa penelitian Jamal dan Khan (2013) dan Jain et al., (2019) tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Adanya kesejahteraan psikologis yang dirasakan karyawan dapat mendorong karyawan bank swasta untuk semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang dilakukannya itu terasa sulit sekalipun.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan

Terdapat perbedaan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jain dan Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut terbukti bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018). Akan tetapi, pada penelitian ini memberikan hasil yang berbeda. Hipotesis yang berbeda dan pada penelitian ini ditolak diduga karena terdapat hasil uji hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya bahwasannya otonomi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif sehingga pada hipotesis ini memberikan hasil bahwa ketika kepemimpinan transformasional dimediasi oleh otonomi pekerjaan terhadap komitmen afektif pun maka hasilnya juga tidak berpengaruh. Selain itu, hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian terdahulu diduga berasal dari karakteristik responden yang berbeda dengan jurnal terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian ini, dimana responden pada penelitian ini berasal dari berbagai macam karyawan bank swasta yang berjumlah dua puluh dua jenis bank swasta yang tentunya setiap karyawan yang berasal dari bank swasta yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda terhadap item-item pernyataan yang diberikan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Jain et al. (2019) bahwa pemimpin dengan gaya transformasional yang mendukung dan memotivasi karyawannya akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini juga akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen afektif dalam organisasi dan pekerjaan mereka.

Implikasi Manajerial

Secara teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat bagi ilmu manajemen sumber daya manusia. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawannya, mendorong pertumbuhan, serta mendorong karyawan untuk terus percaya diri terbukti berhasil meningkatkan rasa keterikatan secara emosional karyawan terhadap perusahaannya tempat bekerja dan karyawan secara sukarela untuk terlibat aktif di dalam perusahaannya. Maka penting untuk seorang pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan di dalam perusahaan dan dengan memiliki gaya kepemimpinan transformasional tersebut dapat meningkatkan karyawan menjadi setia secara emosional sehingga

cenderung untuk tidak keluar dari perusahaan dikarenakan merasa tidak menjadi bagian keluarga perusahaan, tentunya ketika hal tersebut terjadi sangat merugikan berbagai pihak termasuk perusahaan.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan otonom yang semakin besar kepada karyawan perusahaan maka semakin karyawan tersebut tidak memiliki rasa setia secara emosional di perusahaan tempatnya bekerja. Harapan awal dilakukannya penelitian yakni untuk membuktikan bahwa ketika karyawan semakin otonom maka akan meningkatkan rasa emosional dan keterlibatan karyawan di perusahaan dan hasil yang didapatkan pada penelitian ini berbeda dan menjadi temuan yang menarik, bahwasanya seorang pemimpin yang memberikan otonom kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaan justru akan membuat karyawan semakin bisa mengendalikan pekerjaannya dan merasa bahwa karyawan tersebut bisa memimpin dirinya sendiri. Dengan demikian, pemberian otonom terhadap karyawan bukanlah faktor utama untuk meningkatkan keterlibatan emosional karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini juga diketahui bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesejahteraan yang dirasakan karyawannya khususnya psikologis. Karyawan yang memiliki pemimpin transformasional tersebut tentunya merasa diyakinkan dan termotivasi saat melakukan pekerjaannya, sehingga memiliki mental yang positif dan memiliki mental yang sehat. Hal ini sangat penting dirasakan karyawan mengingat tekanan pekerjaan di dunia bisnis yang sangat tinggi, khususnya di sektor perbankan. Apabila hal tersebut diabaikan oleh perusahaan tentunya akan mengakibatkan seorang karyawan akan merasa jenuh dan *burnout*. Tentunya karyawan yang mengalami *burnout* akan sangat merugikan perusahaan karena jika dibiarkan berlarut-larut akan memengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan dan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Pada penelitian ini juga didapatkan bahwa ketika karyawan merasakan emosi yang positif tersebut, akan mengakibatkan karyawan juga merasa menjadi bagian dari perusahaan dan cenderung terlibat aktif dalam setiap kegiatan perusahaan untuk bekerja meskipun pekerjaan sulit sekalipun dan dikarenakan memiliki relasi yang baik terhadap orang lain khususnya rekan kerja, dan hal ini akan mengakibatkan kinerja perusahaan meningkat dan diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif, otonomi pekerjaan, dan kesejahteraan psikologis karyawan bank swasta di pulau Jawa. Selain itu, kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif dan dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif. Di sisi lain, otonomi pekerjaan tidak mempengaruhi komitmen afektif dan tidak dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah dapat melakukan perluasan objek penelitian pada sektor industri selain perbankan serta perluasan wilayah dan penggunaan variabel mediasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abasilim, U.D., Gberville, D.E. & Osibanjo, O.A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1-15.
- Abouraila, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: Exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774-790.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393.

- Bakshi Maiti, R., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 716-735.
- Bank Central Asia. (2020). Report file sustainability index 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Bank Tabungan Negara. (2020). Laporan Keberlanjutan 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Chan, S. H. J. & Ao, C. T. D. (2019). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20(2), 206–229.
- Chinyamurindi, W., Kyogabirwe, J. B., Kabagabe, J. B., Mafabi, S., & Dywili, Mt. (2021). Antecedents of small business financial performance: The role of human resource management practices and strategy. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (5), 1214-1231.
- Deloitte Global Millennial Survey. (2021). A Call for Accountability and Action The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey Report. (Accessed 29 December 2021).
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512–525.
- Ghozali, I. (2014). Structural equation modeling, metode alternatif dengan partial least square (PLS). Universitas Diponegoro.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence, and job autonomy: Empirical Analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41(9), 1033-1046.
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking*, 26(5), 1517–1532.
- Jalilvand, M. R., & Nasrolahi Vosta, L. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organizational commitment: An empirical study in the sports sector of Iran. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(4), 344–364.
- Jamal, F. Q., & Khan, A. M. (2013). Association of Downsizing with Survivor's Organizational Commitment, Work Motivation, and Psychological Well-Being in Secondary and Tertiary Sectors of Economy of Pakistan. *Journal of Behavioural Sciences*, 23(1).
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Garib Singh, S. K. (2016). Instilling affective commitment: Insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, 39(3), 266–288.
- Joo, B.-K. (Brian), Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069–1086.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement, and job satisfaction: An empirical study of BPO employees in the Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 327-348.

- Kooij, D. T., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organization fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61-75.
- Kristianti R. & Rostiana. (2020, Desember 16). Mengenal Proses di Balik Keputusan Pekerja Mengundurkan Diri. *Kompas.com*. <https://money.kompas.com/read/2020/12/16/191400826/mengenal-proses-di-balik-keputusan-pekerja-mengundurkan-diri?page=all> [Diakses 6 Maret 2023]
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanism. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.
- Mahipalan, M., & S., S. (2019). Workplace spirituality, psychological well-being and the mediating role of subjective stress. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725–739.
- Mwesigwa, R., Tusime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268.
- Mahipalan, M. (2019). Workplace spirituality, psychological well-being and the mediating role of subjective stress: A case of secondary school teachers in India. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725-739.
- Mehmood, N., Ungku, N., Irum, S. & Ashfaq, M. (2016). Job satisfaction, affective commitment, and turnover intentions among front desk staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 305-309.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Millennials: The Job-Hopping Generations. (2019). Gallup.
- Mostafa, A.M.S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W. & Lythreatis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organizational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620-636.
- Mustafa, M., Ramos, H. M., & Zainal Badri, S. K. (2020). Determining nonfamily employees' job satisfaction and turnover intentions: The roles of job autonomy and work passion. *Journal of Family Business Management*, (ahead-of-print).
- Naegele, G., Walker, A., Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (2011). Age management in organizations in the European Union. *The SAGE handbook of workplace learning*, 251-267.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426.
- Peng, Y.P., Hwang, S.N. & Wong, J.Y. (2010). How to inspire university librarians to become 'good soldiers'? The role of job autonomy. *The Journal of Academic Librarianship*, 36 (4), 287-295.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13, 847147.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161–182.
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 672–691.

-
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2016). The Effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355–377.
- Uraon, R. S., & Gupta, M. (2020). Does psychological climate affect task and contextual performance through affective commitment? Evidence from public sector companies. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 258–275.
- Wang, X., Guhait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why should errors be tolerated? Perceived organizational support, organization-based self-esteem, and psychological well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1987–2006.
- Yoon, S. W. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130–149.

JIMFE Oktober 2023

ORIGINALITY REPORT

8%	9%	4%	1%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	dewey.petra.ac.id Internet Source	3%
2	doaj.org Internet Source	1%
3	lib.ibs.ac.id Internet Source	1%
4	repository.usd.ac.id Internet Source	1%
5	repository.unej.ac.id Internet Source	1%
6	ejurnal.umri.ac.id Internet Source	1%
7	ojs.unimal.ac.id Internet Source	1%
8	www.suara.com Internet Source	1%
9	www.jurnal.syntaxliterate.co.id Internet Source	1%

5. Bukti konfirmasi artikel telah di-layout (2 April 2024)

JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>
To: Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>

Tue, Apr 2, 2024 at 9:25 PM

Yth. Author JIMFE

Berikut kami kirimkan artikel Bapak/Ibu yang sudah selesai proses lay out.

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=926ec4b5cc&view=pt&search=all&permthid=thread-f:1787313463516599714&simpl=msg-f:1787313463516599714&si...> 2/4

9/1/24, 6:49 PM

Petra Christian University Mail - JIMFE SUBMISSION CONFIRMATION

Silakan diperiksa kembali dan mohon konfirmasinya.

Untuk letter of acceptance (LOA) akan dikirimkan setelah Bapak/Ibu melakukan pembayaran biaya publikasi melalui rekening berikut.

BANK MANDIRI
ASEP ALIPUDIN/TOWAF TOTOK IRAWAN
133-00-2817427-4

Bukti pembayaran mohon dikirimkan ke email ini.

Terima kasih.

[Quoted text hidden]

 **7 JIMFE.docx**
122K

Sherly Rosalina Tanoto <sherlytanoto@petra.ac.id>
To: JIMFE Journal <redaksijimfe@unpak.ac.id>

Wed, Apr 3, 2024 at 8:25 AM

Yth. Redaksi JIMFE,

Terima kasih atas pengiriman artikel saya yang telah selesai melalui proses layout.

Saya telah melakukan transfer pembayaran publikasi dan buktinya telah saya lampirkan di email ini.

Mohon kami diberi waktu hingga Jumat, 5 April untuk memeriksa artikel kami.

Sekali lagi, terima kasih atas bantuan Anda sepanjang proses ini.

[Quoted text hidden]



Bukti Transfer JIMFE.jpeg
440K

MEMBANGKITKAN KOMITMEN AFEKTIF: PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, OTONOMI PEKERJAAN, DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS

Sherly Rosalina Tanoto¹, Valenciennes Stephina Charista²

^{1,2}Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Email korespondensi: ¹sherlytanoto@petra.ac.id

Riwayat Artikel:

Diterima:

Direvisi:

Disetujui:

Klasifikasi JEL:
J28; J62

Kata kunci:

bank swasta; kesejahteraan psikologis; kepemimpinan transformasional; komitmen afektif; otonomi pekerjaan

Keywords:

affective commitment; job autonomy; private bank; psychological well being; transformational leadership

Cara mensitasi:

Tanoto, S. R., & Charista, V. S. (2024). Membangkitkan Komitmen Afektif: Peran Kepemimpinan Transformasional, Otonomi Pekerjaan, dan Kesejahteraan Psikologis. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 10(1),



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dengan menambahkan dua variabel mediasi yaitu otonomi kerja dan kesejahteraan psikologis. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Adapun sampel penelitian adalah 203 responden dari berbagai bank swasta di Jawa. Analisis data menggunakan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi komitmen afektif, kepemimpinan transformasional memengaruhi otonomi kerja dan komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, otonomi pekerjaan tidak memengaruhi komitmen afektif secara langsung atau sebagai mediasi. Secara teoritis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran kesejahteraan psikologis dalam membentuk keterikatan karyawan dalam bank swasta. Manfaat praktis dari penelitian ini bagi organisasi, khususnya di sektor perbankan, adalah pentingnya mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya fokus pada pemberian otonomi kerja, tetapi lebih pada pengembangan kesejahteraan psikologis karyawan.

ABSTRACT

This research aims to examine the influence of transformational leadership on affective commitment by introducing two mediating variables: job autonomy and psychological well-being. This study employs a quantitative method using a survey approach. The research sample consists of 203 respondents from various private banks in Java. Data analysis is conducted using Partial Least Squares. The findings indicate that transformational leadership affects affective commitment, with transformational leadership influencing job autonomy and affective commitment through psychological well-being, both directly and as a mediating variable. Conversely, job autonomy does not directly affect affective commitment or act as a mediator. Theoretically, the results of this study underscore the importance of psychological well-being in shaping employee attachment in private banks. The practical implications of this research for organizations, particularly in the banking sector, highlight the significance of adopting transformational leadership styles that focus not only on providing job autonomy but also on fostering the psychological well-being of employees.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis menjadi sangat kompetitif mengikuti perkembangan zaman yang semakin maju, khususnya pada era digitalisasi ini. Sumber daya manusia pun menjadi komponen yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, bisnis dapat berjalan dengan baik tidak lepas dari peran manusia di dalamnya. Menurut Naegele & Walker (2011) serta Kooji & Boon (2018) praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) muncul sebagai masalah yang penting terkait orang yang memengaruhi operasi dan fungsi organisasi. Termasuk hasil yang terkait tidak hanya dengan organisasi akan tetapi juga mencakup orang-orang di dalam organisasi (Mostafa dkk., 2019; Chinyamurindi dkk., 2021).

Pada lingkungan bisnis saat ini para praktisi sumber daya manusia telah mengalihkan fokus mereka pada jenis komitmen yang mengarah pada keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Mereka meyakini bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi memberikan banyak manfaat dalam organisasi (Afshari, dkk., 2020). Berdasarkan hasil Deloitte Global Millennial Survey (2021), 53% dan 36% generasi Z dan millennial berencana berhenti dari tempat kerja mereka dalam kurun waktu dua tahun, dan hanya 21% dan 34% saja yang berencana menetap pada perusahaannya saat ini sampai lebih dari 5 tahun. Dibandingkan dengan tahun 2020, data menunjukkan loyalitas generasi milenial yang berencana berhenti dari tempat kerja dalam rentang waktu 2 tahun yakni tercatat 31%. Berdasarkan perbandingan survei tersebut, terbukti bahwa loyalitas menurun pada tahun 2021. Selain itu, hal yang sama juga dilaporkan menurut Adkins (2019) ditemukan bahwa hanya 29% generasi milenial yang terlibat di tempat kerja, 16% lainnya secara aktif melepaskan diri dan 55% tidak terlibat, artinya hanya sekitar tiga dari sepuluh yang terhubung secara emosional dan perilaku dengan pekerjaan dan perusahaannya. Hal ini menjadi indikasi bahwasanya komitmen organisasi terutama komitmen afektif di berbagai negara masih rendah dengan data tingkat loyalitas yang menurun dan hanya sedikit karyawan yang mau terlibat di perusahaan.

Komitmen afektif mencerminkan kesiapan karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi dan bekerja demi kepentingan organisasi (Fazio dkk., 2017). Sulit bagi karyawan untuk tetap bertahan apabila di dalam perusahaan di tempat karyawan bekerja memiliki komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang rendah, karena hal ini juga akan menurunkan kinerja perusahaan (Jayasingam dkk., 2016; Sungu dkk., 2019). Karyawan akhirnya dihadapkan dengan pilihan alternatif yakni mencari pekerjaan lain yang lebih menjanjikan dan sesuai dengan apa yang diharapkannya. Komitmen organisasi yang rendah ini tentunya bisa mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, khususnya untuk para karyawan yang sudah memiliki kualifikasi yang bagus akan tetapi memilih untuk keluar dari perusahaan.

Komitmen afektif merupakan salah satu komitmen terpenting pada komitmen organisasional. Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional yang dibentuk oleh karyawan terhadap organisasinya untuk mengakui dan terlibat di dalam organisasi (Kaur dkk., 2020). Komitmen afektif dinilai merupakan esensi terkuat dan penting dengan hasil pekerjaan dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Uraon & Gupta, 2020). Karyawan yang berkomitmen secara afektif mempunyai rasa memiliki, percaya pada gagasan dan keberhasilan organisasi, menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dan komitmen untuk bekerja demi keberhasilan organisasi. Terdapat penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih berkorelasi signifikan terkait hasil kerja seperti kinerja, ketidakhadiran, perilaku kewarganegaraan organisasi dan turnover daripada komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Sharma & Dhar, 2016). Komitmen afektif berkembang ketika karyawan terlibat, mengakui relevansi nilai dan memperoleh identitasnya dari asosiasi dengan organisasi tersebut. Karyawan cenderung berkomitmen afektif jika karyawan merasa organisasi memperlakukan secara adil, hormat dan mendukung (Jalilvand & Vosta, 2015).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam suatu komitmen organisasi adalah peran seorang pemimpin di sebuah perusahaan. Menurut Maiti dkk. (2020), pemimpin terbukti memengaruhi komitmen pada organisasi (Abasilim dkk, 2019; Maiti dkk., 2020). Perusahaan tentunya memiliki tujuan yang akan dicapai, agar bisa sukses dalam mencapai tujuan tersebut tak lepas dari keputusan dan peranan dari seorang pemimpin perusahaan. Menurut Yoon (2016), perilaku kepemimpinan mampu menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Sebuah perusahaan membutuhkan pemimpin yang bisa membawa perusahaan ke arah yang

lebih baik, dan hal ini bisa dilihat dari gaya kepemimpinan. Komitmen organisasi karyawan dapat ditingkatkan jika diikuti dengan gaya kepemimpinan yang tepat (Maiti dkk., 2020). Gaya kepemimpinan sendiri bermacam-macam jenisnya dan tentunya setiap jenis gaya kepemimpinan memiliki ciri khasnya masing-masing, akan tetapi untuk penelitian ini akan berfokus pada salah satu gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional telah terbukti mendorong karyawan untuk mencari pendekatan baru terhadap suatu tantangan dan membuat karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Pemimpin dengan gaya transformasional tersebut membangun lingkungan di mana para karyawan lebih mungkin untuk berkomitmen kepada organisasi mereka (Yoon, 2016).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu menginspirasi karyawan mereka untuk dapat bekerja lebih tinggi lagi dari yang diharapkan berdasarkan dengan kompetensi mereka, sehingga para karyawan mampu membagikan visi pribadi mereka ke dalam perusahaan (Yoon, 2016). Pemimpin dengan gaya transformasional sangat memperhatikan hubungan dengan karyawannya dimana pemimpin memacu para karyawannya untuk berkembang menjadi pribadi yang lebih baik melampaui kepentingan diri mereka sendiri, untuk bekerja demi kebaikan bersama bagi organisasi (Jain & Duggal, 2018). Untuk mencapai tujuan perusahaan tidak hanya pemimpin saja yang harus bergerak, akan tetapi seluruh orang yang terlibat didalam organisasi juga ikut andil untuk bersama-sama mencapai tujuan tersebut termasuk karyawan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, komitmen organisasi perlu didukung dengan gaya kepemimpinan yang sesuai yakni kepemimpinan transformasional agar para karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Jain & Duggal, 2018).

Selain kepemimpinan transformasional, terdapat faktor otonomi pekerjaan yang memengaruhi komitmen. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jain & Duggal (2018), otonomi pekerjaan terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Otonomi pekerjaan memiliki arti yakni sejauh mana sebuah pekerjaan tersebut memberikan kebebasan, kemandirian serta kebijaksanaan yang substansial kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan mereka dan menentukan setiap prosedur yang nantinya digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Otonomi pekerjaan terbukti merupakan konsep yang penting guna meningkatkan motivasi karyawan sehingga akhirnya akan berimbas pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan (Peng dkk., 2010). Maka dari itu, perlu adanya otonomi pekerjaan sebagai mediasi dikarenakan dengan mediasi tersebut mampu mendorong dan meningkatkan komitmen dan seorang pemimpin dengan gaya transformasional cenderung memberikan otonomi yang lebih luas, karena pemimpin seringkali membantu para karyawan untuk berkembang menjadi pribadi yang inovatif ketika memecahkan masalah sehingga meningkatkan rasa kendali karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan (Jain & Duggal, 2018).

Terdapat faktor lain yang berperan penting untuk memengaruhi komitmen organisasi khususnya pada komitmen afektif yaitu kesejahteraan psikologis. Kesejahteraan psikologis menggambarkan keadaan mental yang positif dengan tingkat kebahagiaan dan kepuasan yang tinggi (Mahipalan, 2019). Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan dapat menghasilkan perasaan sejahtera yang positif dan karyawan merasa berenergi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jain dkk. (2019), kesejahteraan psikologis telah terbukti menjadi variabel mediasi di antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi khususnya komitmen afektif. Perilaku positif pemimpin telah memberikan kontribusi yang signifikan secara statistik terhadap kesejahteraan karyawan dan akan meningkatkan

komitmen organisasi. Karyawan yang berkomitmen secara afektif yang tinggi menunjukkan loyalitas dan keinginan kuat untuk tetap bersama organisasi (Sharma & Dhar, 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas, studi ini hendak melakukan penelitian pada karyawan yang bekerja di bank swasta sebagai objek penelitian. Penelitian ini akan berfokus pada bank swasta karena bank swasta memiliki kontribusi yang besar terhadap suatu negara ditinjau dari segi perekonomian. Di sisi lain, sektor perbankan dinilai memiliki komitmen organisasi yang rendah. *Career Business Leader Mercer Indonesia*, Astrid Suryapranata mengungkapkan bahwa sektor industri yang berkaitan dengan hightech, financial service, dan consumer goods juga mengalami turnover yang tinggi (Kristianti & Rostiana, 2020). Berdasarkan data laporan keberlanjutan Bank Central Asia (2020) mengungkapkan bahwa tingkat turnover karyawan termasuk tinggi apabila dibandingkan dengan bank BUMN yakni sebesar 3,5% atau sebanyak 1,293 orang. Selain itu, menurut data laporan keberlanjutan Bank Tabungan Negara (2020) yang merupakan salah satu bank BUMN tersebut memiliki tingkat turnover yang cukup rendah dibandingkan bank swasta yakni sebesar 1,68% atau hanya sebanyak 189 orang. Data ini menunjukkan bahwa bank swasta memiliki tantangan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bertahan dan loyal di tempat kerja. Apabila komitmen afektif karyawan di dalam sebuah perusahaan rendah akan mengakibatkan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan (Chan & Ao, 2019). Tentunya apabila terjadi permasalahan tersebut akan memengaruhi kinerja sektor perbankan dan juga akan berdampak pada negara tersebut.

Penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pada organisasi. Penelitian Yoon (2016), diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan pengaruh positif dengan komitmen organisasi terutama komitmen afektif di mana gaya kepemimpinan ini terbukti memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan dan lebih berkomitmen pada organisasi. Namun ternyata terdapat kesenjangan penelitian. Menurut Shim dkk. (2015), kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif organisasi. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh karakteristik individu karyawan yang berbeda-beda, seperti, usia, jenis kelamin, pangkat, tingkat pendidikan dan masa kerja yang seringkali mengontrol dan memengaruhi sebuah variabel (Shim dkk., 2015). Kesenjangan penelitian ini akan menjadi dasar penelitian ini untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif. Pada penelitian ini akan memberikan kebaruan dengan menggabungkan dua variabel mediasi yakni otonomi pekerjaan dan kesejahteraan psikologis.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Ketika karyawan senang dengan pemimpin mereka dan merasa bahwa para karyawan diperlakukan dengan hormat serta dihargai oleh manajemen maka karyawan akan merasa lebih terikat terhadap suatu perusahaan, komitmen karyawan inilah yang membuat perusahaan berhasil (Mwesigwa dkk., 2020). Penelitian Yoon (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terutama komitmen afektif. Penelitian lain dari Saleem dkk. (2019) juga membuktikan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif).

Gaya kepemimpinan transformasional sendiri mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya

tantangan yang ada di perusahaan. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada organisasi mereka (Yoon, 2016; Shao dkk. 2022). Menurut Abouraia & Othman (2017), komitmen tujuan bersama ini muncul di antara para karyawan ketika seorang pemimpin transformasional mendorong keyakinan dalam pencapaian tujuan, yang pada gilirannya meningkatkan niat untuk tetap terlibat dan berkomitmen. Komitmen yang luar biasa yang dibangkitkan oleh para karyawan dapat menonjolkan kinerja yang luar biasa dari karyawan.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Penelitian Jain & Duggal (2018) menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap otonomi pekerjaan. Penelitian Pattnaik & Sahoo (2021) juga mengungkapkan bahwasanya pemimpin transformasional yang memiliki *inspirational motivation, individualised consideration, idealised influenced* dan *intellectual stimulation* berperan dalam mempromosikan rasa otonomi pekerjaan dan manajemen yang mendukung di antara para karyawan.

Kepemimpinan transformasional menawarkan otonomi yang lebih luas karena mereka menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya. Hal ini menjelaskan bahwasannya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otoritas dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018).

H₂: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap otonomi pekerjaan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis

Perilaku positif pemimpin dapat meningkatkan pengalaman emosi positif karyawan melalui penggunaan kata-kata yang berdampak positif (Jain dkk., 2019). Selain itu, mood positif pemimpin juga memengaruhi kinerja kelompok (Sy dkk, 2005). Seperti halnya penelitian yang telah dilakukan Arnold (2017) juga mengemukakan terdapat hubungan di antara keduanya. Pemimpin transformasional membingkai ulang situasi stres sehingga menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan dan termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Jain dkk, 2019).

H₃: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Penelitian Jain dan Duggal (2018) mengemukakan bahwa otonomi pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative). Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan dan memutuskan cara mereka dalam melakukan pekerjaannya akan membuat mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi. Mustafa dkk. (2020) juga mendapati bahwa ketika karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka maka komitmen organisasi terutama komitmen afektif yang ada di dalam sebuah perusahaan juga akan meningkat. Dengan adanya otonomi pekerjaan akan membuat karyawan semakin terlibat di dalam perusahaan atau meningkatkan komitmen afektif.

H₄: otonomi pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Kesejahteraan psikologis dinilai memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi terutama pada komitmen afektif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Kundi et al. (2020), kesejahteraan psikologis berhubungan positif terhadap komitmen afektif karyawan. Pada penelitian tersebut terbukti bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu kesejahteraan eudaimonik memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Selain itu, terdapat penelitian Jamal & Khan (2013) dan Wang dkk. (2020) menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif di antara komitmen organisasi dan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat membuat karyawan di dalam organisasi semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang sulit sekalipun.

H₅: kesejahteraan psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan

Pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom, sehingga merangsang karyawan untuk mencari cara-cara inovatif dan meningkatkan kendali dan *self-determination* yang dirasakan karyawan atas pekerjaan mereka (Bass & Riggio, 2006 dalam Jain & Duggal, 2018). Kepemimpinan transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018). Komitmen afektif dapat ditingkatkan ketika para karyawan diizinkan untuk menikmati otonomi dalam pekerjaan mereka, peluang tersebut harus diberikan kepada karyawan untuk menghasilkan cara-cara kreatif dalam melakukan tugasnya dan memikul tanggung jawabnya.

H₆: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Pemimpin dengan gaya transformasional memotivasi langsung karyawan mereka dengan kualitas karismatikanya dan memberikan pertimbangan individu untuk kebutuhan para karyawannya. Dukungan yang diberikan pemimpin dengan gaya transformasional akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini juga akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka bahkan dalam keadaan sulit pun. Selain itu, ketika karyawan memiliki tingkat emosi positif yang tinggi serta merasa puas dengan pekerjaannya akan menghasilkan tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi (Joo dkk., 2016). Meningkatnya kesejahteraan psikologis dapat mendorong komitmen afektif karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika menghadapi pekerjaan yang sulit sekalipun.

H₇: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui kesejahteraan psikologis sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi yang diambil untuk penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sektor perbankan swasta di pulau Jawa, dimana jumlah populasinya tidak dapat dihitung karena tidak menentu. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini adalah *non-probability sampling* dikarenakan tidak ada *sampling frame* yang lengkap mengenai besarnya populasi yang tidak diketahui. Jenis metode *non-probability sampling* yang akan digunakan adalah *purposive sampling* karena dalam pengambilan sampel berfokus pada suatu kelompok tertentu yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian dan telah memenuhi pertimbangan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan.

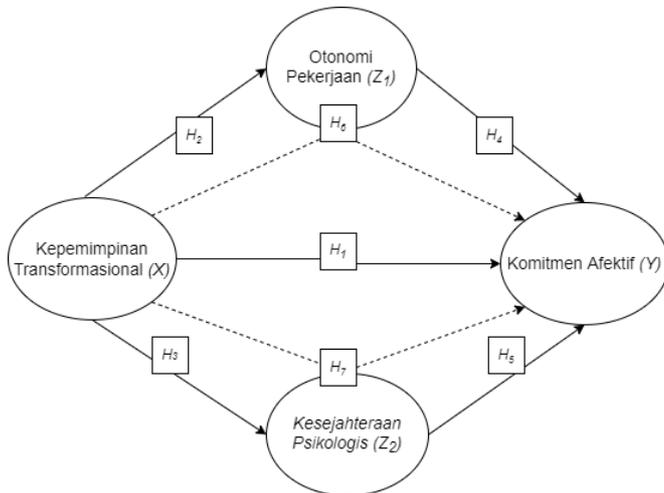
Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bank swasta di pulau Jawa, karyawan tetap yang masih aktif bekerja di bank swasta yang telah bekerja minimal satu tahun. Adapun kriteria tersebut digunakan dalam penelitian ini dengan asumsi karyawan tetap yang telah bekerja selama minimal satu tahun, dapat memahami dengan pasti mengenai kondisi lingkungan dan karyawan di tempat kerja, karyawan yang bekerja pada bank swasta yang memiliki status karyawan tetap bukan bersifat karyawan alih daya atau *outsourse*, karyawan yang bekerja di bank swasta yang memiliki peran dan jabatan dalam melakukan aktivitas yang berkaitan dengan perbankan. Tabel 1 menjelaskan mengenai jumlah responden yang diperoleh.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yaitu Google Form. Kuesioner terdiri dari dua bagian dengan pilihan jawaban berupa lima skala Likert. Bagian pertama merupakan pertanyaan mengenai profil responden, misal: usia, jenis kelamin, dan lama bekerja. Bagian kedua merupakan pernyataan-pernyataan untuk mengukur variabel penelitian. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merujuk pada seorang pemimpin bank swasta di mana karyawan bank swasta merasakan bahwa pemimpinnya menumbuhkan perilaku visioner dengan memotivasi pembelajaran, mendorong pertumbuhan dan memvisualisasikan masa depan pada sektor perbankan. Angket untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional diadopsi dari Avolio dkk. (1999).

Pada penelitian ini, definisi komitmen afektif adalah rasa emosional, keterlibatan serta ketertarikan karyawan bank terhadap tempatnya bekerja yakni bank swasta. Angket untuk mengukur variabel komitmen afektif diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Kaur dkk. (2020). Otonomi pekerjaan dalam penelitian ini merupakan kebebasan karyawan untuk menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Variabel otonomi pekerjaan akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Tummers dkk. (2016). Kesejahteraan psikologis diartikan sebagai pengalaman emosi positif yang tinggi serta adanya kepuasan yang dirasakan karyawan bank swasta terhadap kehidupan yang dimilikinya. Variabel kesejahteraan psikologis akan diukur menggunakan angket yang diadopsi dari penelitian Gyu Park dkk. (2017).

Pada penelitian ini akan menggunakan teknik analisa data *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) dan akan dibantu pengolahan datanya menggunakan aplikasi SmartPLS. Pada program Smartpls ini, terdapat dua jenis analisis yang digunakan yakni *outer model* yang digunakan untuk menguji validitas dan uji reliabilitas dari

data yang telah diperoleh dalam penelitian, dan analisis *inner model* yang digunakan untuk menguji kelayakan model dan uji hipotesis penelitian yang diajukan.



Gambar 1. Kerangka Berfikir
Tabel 1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang disebar	238
Kuesioner yang kembali	238
Kuesioner yang diisi tidak memenuhi kriteria responden	35
Kuesioner yang dapat diolah	203

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 2 menunjukkan profil responden penelitian ini dimana sebagian besar responden adalah berjenis kelamin wanita. Selain itu, responden terbanyak berasal dari provinsi DKI Jakarta yang kemudian diikuti oleh provinsi Jawa Timur dan provinsi Jawa Barat. Hampir sebagian responden pada penelitian ini didominasi oleh mereka yang memiliki rentang usia 20-29 tahun. Selain itu, hampir lebih dari 70% responden memiliki masa kerja di antara 1-3 tahun. Profil demografis responden dalam penelitian ini menambah wawasan mengenai dinamika komitmen afektif dalam sektor perbankan.

Dengan dominasi perempuan sebagai responden (72,91%), temuan ini bisa menyoroti bagaimana gender mempengaruhi persepsi dan respons terhadap gaya kepemimpinan dan kebijakan kesejahteraan, mengingat perempuan mungkin memiliki kebutuhan dan harapan unik terkait dukungan organisasional dan keseimbangan kerja-hidup. Rentang usia yang didominasi oleh generasi muda (20-29 tahun, 86,21%) mengungkapkan bagaimana nilai, aspirasi, dan kebutuhan generasi ini terhadap pekerjaan dan komitmen organisasi berbeda, menekankan pentingnya strategi kepemimpinan dan kesejahteraan yang inovatif dan fleksibel untuk menarik dan mempertahankan talenta muda. Mayoritas responden yang memiliki

pengalaman kerja 1-3 tahun (68,97%) menunjukkan bahwa pandangan dan sikap terhadap kepemimpinan transformasional, otonomi, dan kesejahteraan psikologis kemungkinan besar dipengaruhi oleh tahapan awal karier, di mana individu mencari identitas profesional dan pertumbuhan. Akhirnya, dengan sebagian besar responden berasal dari DKI Jakarta (48,28%), hasil ini relevan bagi organisasi perbankan di area urban, di mana tantangan unik seperti tekanan kerja tinggi dan kebutuhan akan keseimbangan kerja-hidup memerlukan pendekatan khusus dalam MSDM.

Tabel 2. Profil Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	55	27,09
	Perempuan	148	72,91
Usia	20-29 tahun	175	86,21
	30-39 tahun	23	11,33
	40-49 tahun	4	1,97
	≥ 50 tahun	1	0,49
Provinsi	DKI Jakarta	98	48,28
	Jawa Timur	83	20,89
	Jawa Barat	10	2,93
	Jawa Tengah	7	3,45
	Banten	3	1,48
	DI Yogyakarta	2	0,99
Lama Bekerja	1-3 tahun	140	68,97
	4-6 tahun	40	19,70
	7-9 tahun	16	7,88
	≥ 10 tahun	7	3,45

Evaluasi Pengukuran Model

Evaluasi pengukuran model (*outer model*) akan diukur dengan melakukan dua cara yakni, uji validitas dan uji reliabilitas. Pada validitas konvergen, nilai *loading factor* yang dapat diterima adalah > 0,6 (Ghozali, 2014). Indikator dengan nilai *loading factor* yang 0,5 ke bawah harus dipertimbangkan untuk dihapus kecuali ada dukungan kuat untuk dipertimbangkan disertakan. Berdasarkan hal tersebut, maka ada tiga indikator dari variabel kesejahteraan psikologis dan satu indikator dari variabel komitmen afektif yang dieliminasi. Tabel 3 menampilkan hasil uji validitas konvergen setelah *running* kedua.

Tabel 3. Hasil uji validitas konvergen

Variabel	Indikator	Nilai <i>outer loading</i>	Penjelasan
Kepemimpinan Transformasional (X)	X ₀₁	0,757	Valid
	X ₀₂	0,766	Valid
	X ₀₃	0,792	Valid
	X ₀₄	0,718	Valid
	X ₀₅	0,734	Valid
	X ₀₆	0,749	Valid
	X ₀₇	0,790	Valid
	X ₀₈	0,727	Valid
	X ₀₉	0,754	Valid
	X ₁₀	0,718	Valid

	X_{11}	0,775	Valid
	X_{12}	0,814	Valid
	X_{13}	0,801	Valid
	X_{14}	0,769	Valid
	X_{15}	0,793	Valid
	X_{16}	0,731	Valid
Otonomi Pekerjaan (Z_1)	$Z_{1.1}$	0,712	Valid
	$Z_{1.2}$	0,735	Valid
	$Z_{1.3}$	0,852	Valid
	$Z_{1.4}$	0,768	Valid
	$Z_{1.5}$	0,758	Valid
Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	$Z_{2.2}$	0,679	Valid
	$Z_{2.3}$	0,758	Valid
	$Z_{2.4}$	0,656	Valid
	$Z_{2.5}$	0,733	Valid
	$Z_{2.6}$	0,690	Valid
	$Z_{2.7}$	0,763	Valid
	$Z_{2.9}$	0,739	Valid
	$Z_{2.10}$	0,680	Valid
	$Z_{2.11}$	0,691	Valid
Komitmen Afektif (Y)	Y_{01}	0,662	Valid
	Y_{04}	0,623	Valid
	Y_{05}	0,788	Valid
	Y_{06}	0,816	Valid
	Y_{07}	0,719	Valid
	Y_{08}	0,782	Valid

Tabel 4. Hasil uji validitas diskriminan

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Otonomi Pekerjaan (Z_1)	Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	Komitmen Afektif (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)	1,000	0,517	0,460	0,562
Otonomi Pekerjaan (Z_1)	0,517	1,000	0,680	0,515
Kesejahteraan Psikologis (Z_2)	0,460	0,680	1,000	0,365
Komitmen Afektif (Y)	0,562	0,515	0,365	1,000

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transformasional adalah sebesar 1,000, demikian setiap variabel penelitian ini mengukur variabelnya sendiri dan mendapatkan hasil dengan nilai 1,000 dan bernilai positif. Melalui, hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai akar AVE setiap konstruk lebih tinggi apabila dibandingkan dengan nilai korelasi konstruk terhadap konstruk lainnya yaitu bernilai positif 1,000, nilai tersebut menjelaskan bahwa konstruk tersebut dapat mengukur konstruksya lebih baik dibandingkan mengukur konstruk lainnya dan konstruk tersebut dianggap valid. Semua variabel pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa telah dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Sebuah variabel atau konstruk dapat dikatakan diterima apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) memiliki nilai minimal 0,5 atau di atasnya (Hair dkk., 2014). Suatu variabel pada penelitian dikatakan konsisten atau reliabel apabila memiliki nilai *cronbach alpha* minimal sebesar 0,7 dan nilai *composite reliability* minimal sebesar 0,7 (Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian valid dan reliabel. Tabel 5 menampilkan hasil evaluasi pengukuran model.

Evaluasi Model Struktural

Pada tahap evaluasi model struktural (*Inner Model*) akan dilakukan dengan koefisien determinasi (R^2), *prediction relevance* (Q^2), *path coefficient*, uji hipotesis dan uji pengaruh tidak langsung. Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel otonomi pekerjaan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 31,6% dan sisanya sebesar 68,4% dijelaskan oleh variabel lain yang akan diteliti. Variabilitas konstruk pada kesejahteraan psikologis dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 26,8% sedangkan sisanya sebesar 73,2% dijelaskan oleh variabel lain. Variabilitas konstruk pada komitmen afektif dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 48,0% sedangkan sisanya sebesar 52,0% akan dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 5. Hasil evaluasi pengukuran model

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,581	0,957	0,952
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	0,588	0,876	0,823
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	0,505	0,902	0,877
Komitmen Afektif (Y)	0,540	0,875	0,827

Tabel 6. Hasil uji koefisien determinasi (R²)

Variabel	Koefisien Determinasi (R ²)
Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	0,316
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	0,268
Komitmen Afektif (Y)	0,480

Nilai Q^2 dapat dihitung menggunakan hasil perhitungan yang telah diperoleh berdasarkan pengukuran dari (R^2) dengan rumus $Q^2 = 1 - (1 - R^2 Y) (1 - R^2 Z_1) (1 - R^2 Z_2)$. Apabila nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) hal ini menunjukkan bahwa model tersebut mempunyai nilai *predictive relevance*, dan sebaliknya jika Q^2 kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014, p. 74-75). Berdasarkan perhitungan rumus Q^2 , nilai Q^2 yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 0,73964224 atau lebih besar dari 0 yang dapat diartikan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan komitmen afektif pada karyawan bank swasta di pulau Jawa adalah valid atau relevan atau dengan kata lain hal ini menunjukkan bahwa model penelitian tersebut memiliki *predictive relevance*. Tabel 7 menampilkan hasil uji hipotesis penelitian.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yoon (2016), Mwesigwa dkk. (2020), dan Shao dkk. (2022) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pemimpin akan mendorong para karyawan untuk semakin terlibat di dalam sebuah pekerjaan melalui pendekatan baru dengan adanya pemberian tantangan. Gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan serta membangun lingkungan kerja dimana para karyawan lebih cenderung berkomitmen afektif pada tempat mereka bekerja (Yoon, 2016). Selain itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mendorong kepercayaan karyawan terhadap pencapaian tujuan bersama yang telah dirancang agar mampu meningkatkan loyalitas pada karyawan atau pengikutnya (Saleem dkk., 2019).

Tabel 7. Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	<i>t-statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Komitmen Afektif (Y)	2,194	0,029	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z ₁)	10,697	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	7,988	0,000	Diterima
Otonomi Pekerjaan (Z ₁) -> Komitmen Afektif (Y)	0,743	0,458	Ditolak
Kesejahteraan Psikologis (Z ₂) -> Komitmen Afektif (Y)	10,678	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Otonomi Pekerjaan (Z ₁) -> Komitmen Afektif (Y)	0,716	0,474	Ditolak
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kesejahteraan Psikologis (Z ₂) -> Kesejahteraan Psikologis (Z ₂)	6,206	0,000	Diterima

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Pekerjaan

Jain dan Duggal (2018) menjelaskan bahwasanya otonomi pekerjaan dapat diperkuat dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin diri mereka sendiri dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tempat kerja. Dengan adanya dukungan dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan rasa otoritas dan determinasi atas proses dan hasil dari tugas yang telah dilakukan (Jain & Duggal, 2018). Pemimpin transformasional memperhatikan bawahannya, yang membuat mereka merasakan otonomi dalam memecahkan masalah (Shao dkk, 2022). Pada gaya kepemimpinan transformasional ini, pemimpin cenderung untuk memberikan otonomi yang lebih luas dan mendorong karyawan untuk dapat bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya (Pattnaik & Sahoo, 2021).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesejahteraan Psikologis

Penelitian ini mendukung pernyataan Jain dkk. (2019) dan Arnold (2017) kepemimpinan transformasional memengaruhi kesejahteraan psikologis. Hal ini menjelaskan bahwa perilaku positif yang pemimpin lakukan tersebut dapat mengalami emosi positif dengan menggunakan kata-kata yang berdampak positif dalam berkomunikasi dan mampu meningkatkan

kesejahteraan psikologis. Sebuah organisasi perlu berusaha menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena hal ini berdampak pada pengembangan kepercayaan dan kesejahteraan psikologis di antara para karyawan (Jain dkk., 2019). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mengubah situasi stres menjadi peluang perkembangan yang diperlukan untuk pertumbuhan pribadi yang pada akhirnya membuat karyawan merasa diyakinkan serta termotivasi untuk menangani situasi tersebut (Shamir dkk., 1993 dalam Jain dkk, 2019).

Pengaruh Otonomi Pekerjaan terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Jain & Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif). Hasil yang berbeda dan pada penelitian ini ditolak diduga karena responden karyawan bank swasta pada penelitian ini berasal dari berbagai macam bank swasta yang memiliki kebijakan yang berbeda antar bank swasta satu dengan yang lain mengenai pemberian otonomi atau kebebasan untuk karyawan dapat menggunakan pendekatannya sendiri dan memiliki kendali atas pekerjaannya.

Selain itu, responden pada penelitian ini juga memiliki jabatan yang berbeda-beda di setiap bank swasta dan dirasa hal ini dapat memengaruhi karyawan bank swasta untuk merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja. Pada penelitian Jain dan Duggal (2018) responden yang berpartisipasi berasal hanya dari organisasi tertentu yang telah ditunjuk sebagai responden pada penelitian tersebut yakni organisasi IT Delhi/NCR maka responden dirasa lebih terpusat, sehingga hal ini mungkin mengakibatkan perbedaan hasil penelitian. Perbedaan hasil penelitian ini juga diduga dari variabel luaran dan karakteristik responden karyawan bank swasta yang berpartisipasi dalam penelitian ini dimana mayoritas responden bekerja dalam rentang kurun waktu satu sampai dengan tiga tahun, artinya sebagian besar waktu karyawan bank swasta saat bekerja dilaksanakan saat pandemi covid19 telah melanda negara Indonesia.

Pengaruh Kesejahteraan Psikologis terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian Kundi dkk. (2020), yang menjelaskan bahwa komponen kesejahteraan psikologis yaitu realisasi dan pemenuhan sifat asli seseorang memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen afektif karyawan. Menurut penelitian Jamal & Khan (2013) dan Jain dkk. (2019), karyawan yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan komitmen dalam organisasi. Adanya kesejahteraan psikologis yang dirasakan karyawan dapat mendorong karyawan bank swasta untuk semakin terlibat aktif dalam pekerjaan mereka bahkan ketika pekerjaan yang dilakukannya itu dirasa sulit sekalipun. Di dalam konteks bank swasta, kesejahteraan psikologis dapat tercermin dalam berbagai aspek, seperti otonomi dalam melaksanakan pekerjaan ataupun menyampaikan pendapat, relasi yang positif dengan rekan kerja sehingga dapat ada teman berbagi ketika sedih/khawatir, kesempatan untuk berkembang melalui pengalaman baru, dan adanya arah atau kebermaknaan dalam pekerjaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Otonomi Pekerjaan

Terdapat perbedaan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jain dan Duggal (2018) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan

transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui otonomi pekerjaan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa transformasional cenderung menawarkan otonomi yang lebih luas karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut menginspirasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan otonom. Otonomi pekerjaan berkaitan erat dengan motivasi karyawan ketika hal ini meningkat maka komitmen organisasi pada karyawan juga akan berpengaruh lalu akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Jain & Duggal, 2018).

Akan tetapi, pada penelitian ini memberikan hasil yang berbeda. Hasil yang berbeda pada penelitian ini diduga karena terdapat hasil uji hipotesis keempat ditolak, yaitu otonomi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif sehingga pada akhirnya otonomi pekerjaan pun tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Karakteristik responden yang lebih heterogen bila dibandingkan dengan penelitian terdahulu diduga juga memengaruhi hasil penelitian ini, dimana responden penelitian ini berasal dua puluh dua jenis bank swasta. Dampaknya ialah ada kemungkinan dua puluh dua jenis bank swasta tersebut memiliki budaya organisasional, struktur hierarki, dan kebijakan yang berbeda. Oleh karena itu, pengalaman kerja dan lingkungan kerja yang berbeda dapat menghasilkan tanggapan yang berbeda terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional, otonomi pekerjaan, dan komitmen afektif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif melalui Kesejahteraan Psikologis

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Jain dkk. (2019) bahwa pemimpin dengan gaya transformasional yang mendukung dan memotivasi karyawannya akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan semakin terlibat dan berkomitmen afektif dalam organisasi dan pekerjaan mereka. Hubungan kepercayaan ini dapat menjadi dasar bagi peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan. Kesejahteraan psikologis, yang meliputi aspek-aspek seperti otonomi, perasaan diperhatikan, dihargai, dan didukung oleh pemimpin serta rekan kerja, dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan bagi karyawan. Sebagai hasilnya, karyawan yang merasa diperhatikan dan didukung akan cenderung memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi, termotivasi secara intrinsik, dan merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka.

Hal ini pada akhirnya akan membantu meningkatkan keterlibatan dan komitmen afektif karyawan dalam organisasi dan pekerjaan mereka (Mishra & Venkatesan, 2023). Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif dapat dijelaskan melalui perantara kesejahteraan psikologis karyawan, yang memberikan landasan yang kuat bagi interaksi yang positif antara pemimpin dan bawahan serta memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi mereka secara penuh.

KESIMPULAN

Secara teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat bagi ilmu MSDM (MSDM). Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawannya, mendorong pertumbuhan, serta mendorong karyawan untuk terus percaya diri terbukti berhasil meningkatkan rasa keterikatan secara emosional karyawan terhadap perusahaannya tempat bekerja dan karyawan secara sukarela untuk terlibat aktif di dalam perusahaannya. Maka penting untuk seorang pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan di dalam perusahaan dan dengan memiliki gaya kepemimpinan transformasional tersebut dapat meningkatkan

karyawan menjadi setia secara emosional sehingga cenderung untuk tidak keluar dari perusahaan dikarenakan merasa tidak menjadi bagian keluarga perusahaan, tentunya ketika hal tersebut terjadi sangat merugikan berbagai pihak termasuk perusahaan.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan otonom yang semakin besar kepada karyawan perusahaan maka semakin karyawan tersebut tidak memiliki rasa setia secara emosional di perusahaan tempatnya bekerja. Harapan awal dilakukannya penelitian yakni untuk membuktikan bahwa ketika karyawan semakin otonom maka akan meningkatkan rasa emosional dan keterlibatan karyawan di perusahaan dan hasil yang didapatkan pada penelitian ini berbeda dan menjadi temuan yang menarik, bahwasanya seorang pemimpin yang memberikan otonom kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaan justru akan membuat karyawan semakin bisa mengendalikan pekerjaannya dan merasa bahwa karyawan tersebut bisa memimpin dirinya sendiri. Dengan demikian, pemberian otonom terhadap karyawan bukanlah faktor utama untuk meningkatkan keterikatan emosional karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini juga diketahui bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis. Karyawan yang memiliki pemimpin transformasional tersebut tentunya merasa diyakinkan dan termotivasi saat melakukan pekerjaannya, sehingga memiliki mental yang positif dan memiliki mental yang sehat. Hal ini sangat penting dirasakan karyawan mengingat tekanan pekerjaan di dunia bisnis yang sangat tinggi, khususnya di sektor perbankan. Apabila hal tersebut diabaikan oleh perusahaan tentunya akan mengakibatkan seorang karyawan akan merasa jenuh dan *burnout*. Tentunya karyawan yang mengalami *burnout* akan sangat merugikan perusahaan karena jika dibiarkan berlarut-larut akan memengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan dan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Pada penelitian ini juga didapatkan bahwa ketika karyawan merasakan emosi yang positif tersebut, akan mengakibatkan karyawan juga merasa menjadi bagian dari perusahaan dan cenderung terlibat aktif dalam setiap kegiatan perusahaan untuk bekerja meskipun pekerjaan sulit sekalipun. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah dapat melakukan perluasan objek penelitian pada sektor industri selain perbankan serta perluasan wilayah dan penggunaan variabel mediasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

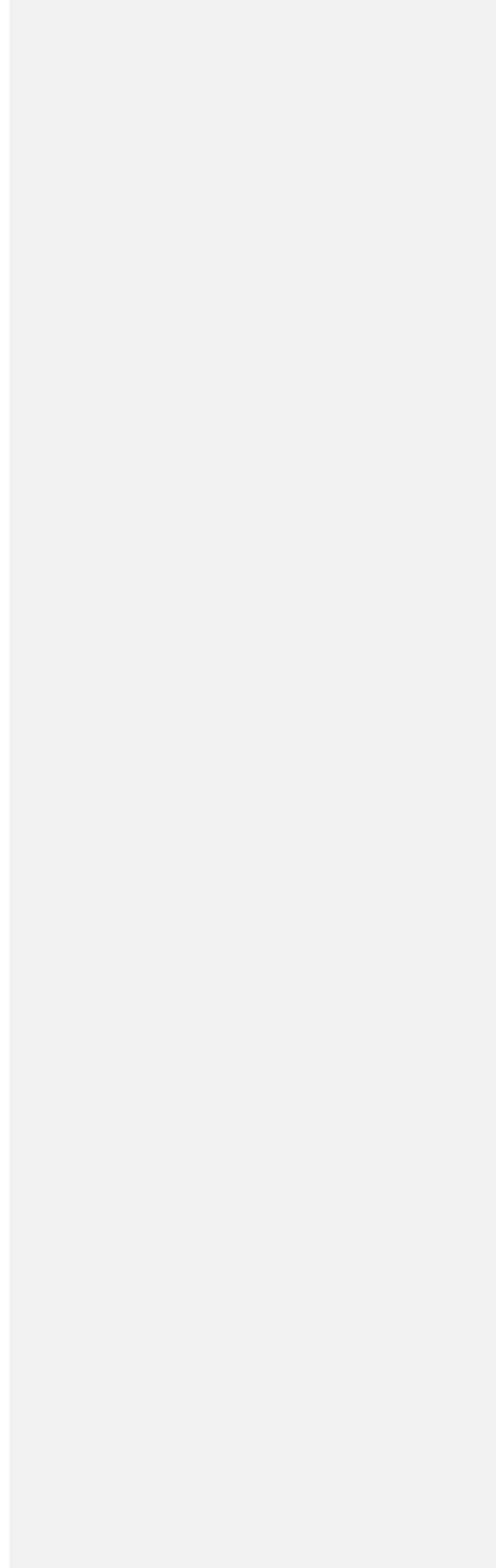
- Abasilim, U.D., Gberevbie, D.E. & Osibanjo, O.A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1-15.
- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects Among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational Commitment: Exploring The Role of Identity. *Personnel Review*, 49(3), 774–790.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72(4), 441-462.

- Maiti, R. B., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in The School Education Sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 716-735.
- Bank Central Asia. (2020). Report File Sustainability Index 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Bank Tabungan Negara. (2020). Laporan Keberlanjutan 2020 (Accessed 29 December 2021).
- Chan, S. H. J. & Ao, C. T. D. (2019). The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention in The Relationships Between Pay Satisfaction and Work-Family Conflict of Casino Employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20(2), 206–229.
- Chinyamurindi, W., Kyogabirwe, J. B., Kabagabe, J. B., Mafabi, S., & Dywili, Mt. (2021). Antecedents of Small Business Financial Performance: The Role of Human Resource Management Practices and Strategy. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (5), 1214-1231.
- Deloitte Global Millennial Survey. (2021). A Call for Accountability and Action the Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey Report. (Accessed 29 December 2021).
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The Role of Affective Commitment in The Relationship Between Social Support and Turnover Intention. *Management Decision*, 55(3), 512–525.
- Ghozali, I. (2014). Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Universitas Diponegoro.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The Effects of Empowering Leadership On Psychological Well-Being and Job Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th ed)*. Pearson Education Limited.
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational Leadership, Organizational Commitment, Emotional Intelligence, and Job Autonomy: Empirical Analysis On The Moderating and Mediating Variables. *Management Research Review*, 41(9), 1033-1046.
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining The Mediating Effect Of Trust and Psychological Well-Being On Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Benchmarking*, 26(5), 1517–1532.
- Jalilvand, M. R., & Vosta, L. N. (2015). Examining The Relationship Between Managerial Power and Affective Organizational Commitment: An Empirical Study in The Sports Sector of Iran. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(4), 344–364.
- Jamal, F. Q., & Khan, A. M. (2013). Association of Downsizing with Survivor's Organizational Commitment, Work Motivation, and Psychological Well-Being in Secondary and Tertiary Sectors of Economy of Pakistan. *Journal of Behavioural Sciences*, 23(1).
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Garib Singh, S. K. (2016). Instilling Affective Commitment: Insights on What Makes Knowledge Workers Want to Stay. *Management Research Review*, 39(3), 266–288.
- Joo, B.-K. (Brian), Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural Determinants of Psychological Well-Being for Knowledge Workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069–1086.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The Effects of Empowering Leadership on Psychological Well-Being and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-Mediation Framework Connecting Internal Branding, Affective Commitment, Employee Engagement, and Job Satisfaction:

- An Empirical Study of BPO Employees in The Indian Context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 327-348.
- Kooij, D. T., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR Practices, Person–Organization Fit, and Affective Commitment: The Moderating Role of Career Stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61-75.
- Kristianti R. & Rostiana. (2020, Desember 16). Mengenal Proses di Balik Keputusan Pekerja Mengundurkan Diri. *Kompas.com*. <https://money.kompas.com/read/2020/12/16/191400826/mengenal-proses-di-balik-keputusan-pekerja-mengundurkan-diri?page=all> [Diakses 6 Maret 2023]
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee Psychological Well-Being and Job Performance: Exploring Mediating and Moderating Mechanism. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.
- Mahipalan, M., & S., S. (2019). Workplace Spirituality, Psychological Well-Being and The Mediating Role of Subjective Stress. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725–739.
- Mishra, H., & Venkatesan, M. (2023). Psychological Well-Being Of Employees, Its Precedents and Outcomes: A Literature Review and Proposed Framework. *Management and Labour Studies*, 48(1), 7-41.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Academic Staff In Public Universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268.
- Mahipalan, M. (2019). Workplace Spirituality, Psychological Well-Being and The Mediating Role of Subjective Stress: A Case of Secondary School Teachers in India. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 725-739.
- Mehmood, N., Ungku, N., Irum, S. & Ashfaq, M. (2016). Job Satisfaction, Affective Commitment, and Turnover Intentions Among Front Desk Staff: Evidence From Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 305-309.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Adkins, A. (2019). Millennials: The Job-Hopping Generations. Gallup.
- Mostafa, A.M.S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W. & Lythreatis, S. (2019). High-Commitment Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Contingent Role of Organizational Identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620-636.
- Mustafa, M., Ramos, H. M., & Zainal Badri, S. K. (2020). Determining Nonfamily Employees' Job Satisfaction And Turnover Intentions: The Roles of Job Autonomy and Work Passion. *Journal of Family Business Management*.
- Naegele, G., Walker, A., Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (2011). *Age Management In Organizations in The European Union*. SAGE Publishing.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Autonomy and Supportive Management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426.
- Peng, Y.P., Hwang, S.N. & Wong, J.Y. (2010). How to Inspire University Librarians to Become 'Good Soldiers'? The Role of Job Autonomy. *The Journal of Academic Librarianship*, 36 (4), 287-295.

- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing Performance and Commitment Through Leadership and Empowerment: An Emerging Economy Perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13, 847147.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors Influencing Job Performance of Nursing Staff. *Personnel Review*, 45(1), 161–182.
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Organizational Culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 672–691.
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Xu, X. (2019). Organizational Commitment and Job Performance: Examining The Moderating Roles of Occupational Commitment and Transformational Leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of The Leader's Mood on The Mood Of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2016). The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355–377.
- Uraon, R. S., & Gupta, M. (2020). Does Psychological Climate Affect Task and Contextual Performance Through Affective Commitment? Evidence From Public Sector Companies. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 258-275.
- Wang, X., Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Why Should Errors Be Tolerated? Perceived Organizational Support, Organization-Based Self-Esteem, and Psychological Well-Being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1987–2006.
- Yoon, S. W. (2016). Transformational Leadership And Knowledge Sharing: Mediating Roles of Employee's Empowerment, Commitment, and Citizenship Behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130–149.

6. Bukti konfirmasi letter of acceptance & kwitansi (3 April 2024)





REDAKSI JIMFE
PO. BOX. 452, Bogor 16143 Telp. (0251) 8314918
Website: <http://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe>
Email: redaksijimfe@unpak.ac.id



SURAT KETERANGAN
No. : 76/JIMFE/IV/FE-UP/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA.
Jabatan : Editor in Chief

Dengan ini menerangkan bahwa:

Judul Artikel : **MEMBANGKITKAN KOMITMEN AFEKTIF: PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, OTONOMI PEKERJAAN, DAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS**
Nama Penulis : Sherly Rosalina Tanoto, Valenciennes Stephina Charista
Email : sherlytanoto@petra.ac.id
Institusi : Universitas Kristen Petra
Status : Diterima/~~Ditolak~~
Tanggal Penerimaan : 3 April 2024

Saat ini artikel sedang dalam proses *review* sesuai ketentuan yang ada. Untuk selanjutnya, artikel tersebut akan diterbitkan pada **JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi), Volume 10 No. 1 Tahun 2024.**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 3 April 2024
Editor in Chief



Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA.

Kwitansi



Telah diterima dari Sherly Rosalina Tano
Uang Sejumlah Rp500.000
Untuk BIAYA PUBLISH JIMFE

Bogor, 3 April 2024



Mutiara Puspa Widyowati, S.E., M.Acc., Ak.
Kepala Pusat Publikasi dan Kemitraan Karya Ilmiah FE-Unpak

<https://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe>